

**PLAN ESTRATÉGICO
ITERMICAS LTDA**

**PRESENTADO POR:
VICTOR LOZANO MEDINA**

**DIRIGIDO POR
HUGO GARZON**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS (D)
SANTIAGO DE CALI, NOVIEMBRE DE 2011**

**PLAN ESTRATEGICO
ITERMICAS LTDA 2.011-2.013**

**PRESENTADO POR:
VICTOR LOZANO MEDINA**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS (D)
SANTIAGO DE CALI, NOVIEMBRE DE 2011**

I. AGRADECIMIENTOS

Quisiera manifestar mis más profundos agradecimientos a las personas que me permitieron llegar aquí y ser lo que hoy en día soy con esfuerzo y con esmero pero con la compañía de excelentes personas.

Las primeras personas que quisiera agradecer es a mi Dios por darme no solo la fortaleza para no desistir de mis sueños sino también por darme las herramientas para seguir adelante, a mis padres también quisiera agradecerles, porque por ellos es que he logrado lo que he logrado y se que sin su incondicional apoyo nunca hubiese podido culminar mis estudios profesionales.

Otra persona que también se ha convertido en una persona muy importante para mi es mi actual pareja, con la que he sentido un vinculo muy fuerte y un aliento en mis momentos más difíciles.

Igualmente deseo expresar mi más profunda gratitud a Itermicas Ltda. y en especial a mi Jefe Ernesto Perafan y a un gran compañero Arley Valencia, no solo por darme la oportunidad de realizar este trabajo sino también por ser mis guías y orientadores en todo lo que necesitaba.

Quisiera agradecer a la universidad del valle y en especial a todo el cuerpo docente que a lo largo del desarrollo de mi profesión me han venido guiando en el camino del conocimiento, la sabiduría y la integridad.

Por último al profesor Hugo Garzón por su asesoría profesional, oportuna e idónea, convirtiéndose en el director y en una guía de mi trabajo de grado

II. INTRODUCCIÓN

El proceso de planeación estratégica incluye una investigación tanto interna como externa de la organización, para poder determinar datos concretos y reales, que posibiliten a las empresas, a plantear sus objetivos y estrategias antes de realizar cualquier actividad.

Itermicas Ltda. Es una empresa nueva en el mercado de la construcción, pero a pesar de su corta trayectoria ha generado grandes impactos en el sector, revolucionando la ingeniería en las implementaciones y mejoras de los edificios. Pero como la mayoría de las empresas colombianas pequeñas, no le ha asignado la suficiente importancia al proceso de planeación y las decisiones que se toman en el día a día, son producto de un hecho en particular que ocasiona que la empresa solo responda a los acontecimientos que le pasan, mas no ha preverlos antes de que estos sucedan.

El objetivo primordial del presente trabajo será desarrollar y aplicar los conocimientos obtenidos en el transcurso de la profesión, para poder analizar los diversos entornos de la compañía y poder diagnosticar las posibles fallas que está pueda presentar.

Se espera en el proceso del trabajo encontrar las fortalezas y debilidades, para poder conseguir un debido análisis de su obrar, y en base a ellos, encontrar puntos de mejora que le permitan crecer como organización.

INDICE

- I. Agradecimientos
- II. Introducción

CAPITULO UNO

1. Planteamiento, formulación y sistematización del planteamiento del problema	
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Ubicación física del problema.....	2
1.3. Tendencia.....	2
1.4. Magnitud.....	2
1.5. Perspectiva cronológica.....	3
1.6. Causas.....	3
1.7. Formulación del problema.....	5
1.8. Sistematización del problema.....	5
1.9. Objetivos de la investigación.....	5
1.9.1. Objetivo general.....	5
1.9.2. Objetivos específicos.....	5
1.10. Justificación de la investigación.....	6
1.10.1. Justificación teórica.....	6
1.10.2. Justificación metodológica.....	6
1.10.3. Justificación practica.....	6
1.11. Marco de referencia.....	6
1.11.1. Marco Teorico.....	6-14
1.11.2. Marco conceptual.....	14
1.11.2.1. Conceptos.....	14
1.11.2.2. Dirección.....	17
1.11.3. Marco contextual.....	18
1.12. Aspectos metodológicos de la investigación.....	19
1.12.1. Tipo de estudio.....	19
1.12.2. Método de investigación.....	19
1.12.3. Fuentes de información.....	19-21

CAPITULO DOS

2. Situación actual de la empresa	
2.1. Historia.....	22
2.2. Identificación del negocio.....	23
2.3. Constitución.....	23
2.4. Símbolos representativos.....	24

CAPITULO TRES

3. Análisis externo de la empresa	
3.1. Entorno político.....	26
3.2. Entorno ambiental.....	27
3.3. Entorno económico.....	28-31
3.4. Entorno tecnológico.....	31
3.5. Análisis del mercado y la competencia	34

3.5.1. La competencia.....	34-36
3.5.2. Mercado objetivo.....	37-38

CAPITULO CUATRO

4. Análisis interno de la empresa	
4.1. Análisis de la gestión administrativa.....	39
4.1.1. Planeación.....	39
4.1.2. Organización.....	39-40
4.1.3. Dirección.....	41
4.1.4. Control.....	41
4.2. Análisis de la gestión de la cultura organizacional.....	42-43
4.3. Análisis de la gestión del personal.....	43-44
4.4. Análisis de la gestión financiera.....	44-46
4.5. Análisis de la gestión en los sistemas de información.....	46
4.5.1. Manejo de la información.....	46
4.5.2. Diagrama de flujo.....	47-53

CAPITULO CINCO

5. Matriz de análisis DOFA	
5.1. Análisis interno.....	54-57
5.2. Análisis externo.....	58-60
5.3. Resultados de ponderación Matriz MEFI-MEFE.....	60-61
5.4. Matriz DOFA.....	61-63

CAPITULO SEIS

6. Direccionamiento estratégico	
6.1. Situación actual.....	64
6.2. Misión.....	64
6.2.1. Definición de misión.....	64
6.2.2. Misión propuesta.....	65
6.3. Visión.....	66
6.3.1. Definición de Visión.....	66
6.3.2. Visión propuesta.....	66-67
6.4. Políticas de gestión.....	67
6.4.1. Políticas de gestión administrativa.....	67-68
6.4.2. Políticas de gestión de mercadeo.....	68-69
6.4.3. Políticas de gestión comercial.....	69
6.4.4. Políticas de gestión financiera.....	69
6.4.5. Políticas de planeación institucional.....	70
6.4.6. Políticas de gestión tecnológica.....	70

CAPITULO SIETE

7. Plan de acción	
7.1. Objetivos.....	71
7.2. Realización Objetivos.....	71-78
7.3. Evaluación y Control.....	78-79

CAPITULO OCHO

8. Conclusiones y Recomendaciones	
8.1. Conclusión.....	80
8.2. Recomendaciones.....	80-81

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

TABLAS

1. Cuadro de causas y efectos.....	4
2. Cuadro resumen de autores escogidos en marco teorico.....	13
3. Dirección en los tres niveles de la organización.....	17
4. Planteamiento del problema.....	18
5. Análisis de entornos.....	32
6. Cuadro de análisis de oportunidades y amenazas.....	33
7. Métodos de Operación de las Compañías.....	36
8. Cuadro de ventajas y desventajas por compañías competidoras....	37
9. Ejemplo de amortización de contrato.....	45
10. Diagrama de flujo de las actividades de la empresa.....	49-50
11. Diagrama de flujo de las actividades de la empresa.....	51
12. Cuadro de análisis de fortalezas y debilidades.....	52-53
13. Matriz MEFI-MEFE.....	54
14. Cuadro de participación fortalezas y debilidades.....	55-56
15. Cuadro de ponderación fortalezas y debilidades.....	56-57
16. Cuadro de participación oportunidades y amenazas.....	58
17. Cuadro de ponderación oportunidades y amenazas.....	59
18. Matriz DOFA.....	61-62
19. Cuadro de descomposición de la misión.....	65
20. Cuadro de descomposición de la visión.....	64-65
21. Cuadro de evaluación y control del plan de acción	79

GRAFICOS

1. Formulación de estrategias empresariales.....	12
2. Perspectiva de la calidad en la cadena de valor.....	16
3. Crecimiento económico del país.....	29
4. Crecimiento económico del sector de la construcción.....	30
5. Comparación del crecimiento económico por sectores.....	30
6. Matriz I-E.....	60

TABLA

22. Cuadro de causas y efectos.....	4
23. Cuadro resumen de autores escogidos en marco teorico.....	13
24. Dirección en los tres niveles de la organización.....	17
25. Planteamiento del problema.....	18
26. Análisis de entornos.....	32
27. Cuadro de análisis de oportunidades y amenazas.....	33
28. Métodos de Operación de las Compañías.....	36
29. Cuadro de ventajas y desventajas por compañías competidoras....	37
30. Ejemplo de amortización de contrato.....	45
31. Diagrama de flujo de las actividades de la empresa.....	49-50
32. Diagrama de flujo de las actividades de la empresa.....	51
33. Cuadro de análisis de fortalezas y debilidades.....	52-53
34. Matriz MEFI-MEFE.....	54
35. Cuadro de participación fortalezas y debilidades.....	55-56
36. Cuadro de ponderación fortalezas y debilidades.....	56-57
37. Cuadro de participación oportunidades y amenazas.....	58
38. Cuadro de ponderación oportunidades y amenazas.....	59
39. Matriz DOFA.....	61-62
40. Cuadro de descomposición de la misión.....	65
41. Cuadro de descomposición de la visión.....	64-65
42. Cuadro de evaluación y control del plan de acción	79

GRAFICO

7. Formulación de estrategias empresariales.....	12
8. Perspectiva de la calidad en la cadena de valor.....	16
9. Crecimiento económico del país.....	29
10. Crecimiento económico del sector de la construcción.....	30
11. Comparación del crecimiento económico por sectores.....	30
12. Matriz I-E.....	60

CAPITULO UNO: PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es ineludible saber qué se quiere hacer y a dónde se quiere llegar, este es el punto de partida de cualquier organización, la cual desde sus inicios establece la planeación estratégica, se reúnen los socios y se plasma sus ideales y metas en la misión y la visión, pero si la empresa no cuenta con este direccionamiento se estaría funcionando sin rumbo alguno, y aunque es cierto que en la marcha hay cosas que se pueden ir corrigiendo, el no saber qué camino se está tomando, conlleva a innumerables riesgos, los cuales si no se saben manejar, pueden terminar en el fracaso de la empresa.

Adicionalmente, la deficiente organización de la empresa desde sus inicios y la falta de planeación han conllevado a un surgimiento de varios problemas administrativos y gerenciales, con lo cual la empresa se ha basado en resolver el día a día y no tener un rumbo definido.

La planeación es deficiente y se basa más que todo en la inmediatez, con lo cual se buscan soluciones con que afrontar el día a día de la organización.

La toma de decisiones es un proceso que se forja en lo que se percibe en el presente y no se ha fomentado en la previsión de los eventos futuros.

La falta de orden se ve en la relacionado con el poco compromiso de los trabajadores los cuales al no tener un perfil definido, no tienen claro cuáles son sus funciones. Esto se evidencia más que todo en el ejercicio, donde todos hacen de todo y muchas veces, gracias al compañerismo y al apoyo de los trabajadores, unos hacen las tareas de los demás, aunque estas no le competan. Un ejemplo de ello es el caso del administrador el cual además de hacer las compras es el que paga, la secretaria es la que maneja la contabilidad o la persona encargada de los servicios de aseo es la que también realiza el proceso de archivo. Esto conlleva a subprocesos y a una falta definición de roles y cuando surge un problema, todo el mundo huye de la situación y de la responsabilidad, pasando su obligación a otro y en ultimas como no hay una función definida que delimite los alcances de cada trabajador la situación se queda así.

Uno de los temas más críticos en el análisis de la organización, es la falta de identidad y de orientación, la cual surge desde gerencia y se transmite a toda la empresa. Los empleados sienten que sus esfuerzos no son reconocidos al igual que sus necesidades no son tenidas en cuenta por la organización.

En el área financiera, no se obtiene la información clara de la situación actual de la compañía. El sistema contable tiene retrasos en la presentación de la

Información, con lo cual, la contabilidad no puede servir a la organización como una radiografía de la empresa, ni mucho menos como fundamento para la toma de decisiones acertadas.

Los problemas que presenta contabilidad, se trasladan a toda la organización y afectan la economía de la empresa, al no tener claro los gastos de los proyectos con cierto grado de certeza, que le de la confianza a los socios para tomar sus decisiones.

Dentro de las prioridades de la organización nunca ha estado el área de mercadeo. La empresa cuenta con sus clientes actuales y se tiene, por parte de los socios, cierta confianza sobre la estabilidad de la empresa respecto a los proyectos a ejecutar.

Por estos motivos, no ha diseñado una estrategia de mercadeo, ni mucho menos cuenta con una orientación por parte de la gerencia, de que es lo que se tiene planeado hacer hacia futuro.

1.2. UBICACIÓN FISICA DEL PROBLEMA

El problema abarca en general a todas las áreas de la organización y a todas las personas que con ella intervienen. La falta de objetivos conlleva a una deficiente asignación de los recursos y a unos sobre procesos que generan sobre costos a la compañía, como consecuencia de no tener un rumbo claro que seguir ni una meta definida que alcanzar.

1.3. TENENCIA

Todas las personas de la empresa se ven afectadas directa o indirectamente por la problemática de la empresa, en especial por el desorden administrativo, el cual, se traslada a todos los puestos de trabajo.

1.4. MAGNITUD

Gran parte de las decisiones tomadas por la gerencia no son tenidas en cuenta por parte de los trabajadores, producto del desorden que este tiene, lo cual hace que los trabajadores consideren inadecuada su gestión.

Las compras se hacen por la ejecución de los proyectos, pero respondiendo a las necesidades específicas que resultan en la ejecución del mismo, mas no a la planeación correcta y adecuada de lo que se va a hacer, conllevando a perdida económicas para la compañía, al no poder aspirar a descuentos por

compras en volumen y a la reutilización excesiva del mensajero en el proceso de compras, dado que su pago se deriva de los trabajos que el mismo realiza y en ocasiones la no planeación hace que se vaya 3 hasta 4 veces al día a una misma parte a comprar diversos elementos, los cuales si se hubiesen tenido claros desde un principio que se necesitaban, en un solo viaje se hubieran podido adquirir.

En el proceso de pagos y compra de materiales, se requiere en los cheques la firma de una de los socios, pero dado su compromisos y actividades, mantienen la mayoría del tiempo en las ejecuciones de las obras, lo cual genera demoras en los pagos, hasta que se cuente con el tiempo de los socios.

Los principales problemas que tiene la empresa se evidencian en su iliquidez constante, la cual se agrava con la falta de definición de los costos adecuados por parte de contabilidad, producto de la demora que se tiene en la presentación de los respectivos informes que esta área debería de generar.

También se evidencia la no correcta asignación de los recursos.

La no definición de un plan de mercado ha generado pérdida de clientes, producto de la poca licitación en proyectos de clientes nuevos.

La gran mayoría de los proyectos que realiza la compañía son de clientes que sostiene labores comerciales desde sus inicios y tan solo un 10% son clientes nuevos o recientes.

1.5. PERSPECTIVA CRONOLOGICA

El problema de la compañía se presenta desde su creación, debido a que desde el mismo momento en que se decidió dar inicio de sus labores, se debió de planear y concretar sobre qué era lo que se iba a hacer y tener un plan estratégico y una proyección de a donde llegar, para andar por un rumbo seguro y no a la deriva.

1.6. CAUSAS

Uno de los problemas que tiene la empresa se evidencia en el proceso de compras, debido a que las mismas, se hacen específicamente para resolver una necesidad específica de un proyecto determinado, y en medio de esa inmediatez se cometen muchos errores producto de la desorganización y el descontrol, conllevando a la recompra de elementos que ya se tienen o incurriendo en un sobre costo al ir varias veces a la misma parte a comprar diversos elementos para una misma obra, pero que al no tener previsto lo que se necesitaría se produce un excesivo desorden que conlleva a mayores gastos.

No existe una planeación que permita definir unos objetivos y unas metas a seguir, ni mucho menos se ha establecido una parametrización a los trabajadores para delinear sus acciones y sus labores.

Los socios toman parte de la inversión para su uso personal lo cual trae un desorden y un descuadre en la parte financiera de la empresa.

El personal al no tener definido sus actividades, desconocen en ciertos casos, los procesos que realiza la empresa y más que todo la situación actual de la misma.

No existe un sistema de recompensas ni de sanciones de acuerdo a los objetivos de la organización, esto también producto de que no existe un seguimiento ni una evaluación al desempeño de los trabajadores, que permite medir su rendimiento.

Las decisiones se toman a la ligera como producto de una mala planeación la cual genera como respuesta una solución provisional a un problema específico que resulta de manera inmediata y la cual obliga a la empresa a encontrar una decisión de manera urgente.

Aunque tenga un logo, no se ha enfocado mucho en la parte de mercadeo, no tiene por lo tanto ninguna estrategia diseñada ni implementada que asegure la satisfacción de los clientes y la consecución de nuevos clientes.

Todo esto se puede sintetizar en el presente cuadro de causas y efectos, el cual permite identificar el problema y los impactos que el mismo puede ocasionar.

Cuadro No. 1: ***Cuadro de causas y efectos de la situación actual de Itermicas Ltda.***

CAUSA	EFEECTO
1. Falta de identidad	No existe una definición concreta de los objetivos ni de la planeación estratégica de la empresa
2. Falta de orientación en el trabajo	No hay una parametrización ni una guía que incentive y motive a la empresa a seguir
3. Falta de responsabilidad en el cumplimiento de las tareas	Los trabajadores no están completamente comprometidos y pueden dejar de cumplir ciertas labores que les competen aludiendo que no están dentro de su función
4. Falta definición de organización en la empresa	No existe un orden jerárquico definido, ni se respetan las líneas de mando.

Como se puede notar, la empresa no tiene un orden definido ni un sentido de identidad ni de pertenencia, ocasionado principalmente por la gerencia, quien

no ha definido, ni mucho menos plasmado, los ideales ni las metas que orienten el debido ejercicio de cada uno de los trabajadores.

1.7. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué aspectos se deben tener en cuenta en la formulación de un plan estratégico para la empresa Itermicas Ltda. Que le permita orientar y garantizar su desarrollo sostenible en un mediano y largo plazo?

1.8. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿La falta de orientación enfocada hacia la planeación, genera problemas en la organización de la empresa?

¿Existe claridad en los objetivos planteados por los socios?

¿La no definición de un direccionamiento estratégico ha afectado el proceso de control en la empresa?

¿Qué impacto ha tenido en la organización la no definición de unos perfiles para cada cargo?

¿Cuáles han sido las políticas definidas por la empresa para generar un ordenamiento en la compañía?

1.9. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.9.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico de la empresa ITERMICAS Ltda. Para el periodo 2.011-2.013

1.9.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer la situación actual de la compañía.
2. Desarrollar el respectivo análisis externo para identificar sus amenazas y oportunidades.
3. Elaborar el análisis interno de la empresa que permita identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Formular el direccionamiento estratégico que permita definir la misión, visión y los objetivos de la compañía.
5. Establecer el plan de acción para el año 2.011-2.013

1.10. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.10.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de organización, planeación estratégica y direccionamiento estratégico; encontrar explicación a la situación que tiene la empresa en la falta de identidad y de cimientos que fortalezcan la estructura y el ordenamiento de la empresa. Cuantificar costo beneficio

1.10.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acudirá al empleo de técnicas de investigación como la observación y la entrevista para lograr definir por una orientación acorde a las necesidades y expectativas de la gerencia. Además también se implementará un cuestionario que permitirá conocer cuáles son los diferentes tipos de interacción existentes en la compañía, evaluar los niveles jerárquicos, establecer las funciones básicas de cada cargo y encaminarlos a los objetivos planteados por la alta gerencia y la junta directiva.

1.10.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

De acuerdo con los objetivos de la investigación, la empresa tendrá un costo beneficio que se evidenciará en una mejor organización en todos los niveles, al tener un mejor control de las operaciones y definiendo que se va a hacer y quiénes serán los encargados de hacer dichas actividades, lo cual reduce reprocesos y deficiencias en la ejecución de los mismos.

La no definición de la planeación estratégica de la compañía podría ocasionar mayor desorganización que conllevaría a la no orientación y no sentido de pertenencia con la empresa, que podría verse reflejado en pérdidas de tipo económico cuando surjan problemas y no se tengan una delimitación del que hacer ni que decisiones tomar.

1.11 MARCO REFERENCIAL

1.11.1 MARCO TEÓRICO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En la revisión de la literatura que fundamenta la presente investigación, se han encontrado diversos autores que han hablado de la planeación estratégica, aplicada fundamentalmente a las empresas en el proceso organizativo y

directivo, buscando tener el rumbo de lo que se quiere hacer y como se va a lograr.

Lewis Carroll en su libro a través del espejo, comenta que todos los caminos deben de tener un lugar a donde llegar y si no se tiene direccionado lo que se quiere hacer no importa el camino que se tome, de todas formas se va se va a estar logrando el propósito que se tiene y es el de seguir andando sin rumbo alguno, estando en un “limbo” completamente perdidos. De allí que debe de ser una de las labores primordiales de la gerencia de cualquier organización tener definido que es lo que se va a hacer, porque si no se andara perdido y sin un rumbo fijo.

Ahora bien, la principio fundamental de la planeación estratégica, es saberse preguntar. Para Gup la planeación estratégica en una organización deben de responder a tres preguntas básicas: ¿hacia dónde se va? Porque como el define que “sin un rumbo claro de la dirección, sin el enunciado de la misión, ni la claridad acerca del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización se encuentra a la deriva”¹.

La segunda pregunta es ¿Cuál es el entorno? Al responder este cuestionamiento, la empresa se ve forzado a observarse a sí misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Además, debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlos.

La pregunta final que debe responder la planeación estratégica es ¿Cómo lograrlo? Es decir, “¿Cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y como se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos?”²

Otro autor que también hace referencia de la planeación estratégica es Ackoff quien define a la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”³. Su visión de la planeación va directamente relacionada con lo temporal, donde separa los diferentes tipos de planeadores: “existen unos que se orientan más hacia el pasado (reactivista), otros hacia el presente (inactivismo), unos piensan más hacia el futuro (preactivistas) y un último grupo se preocupa por una integración (interaccionistas)”⁴.

¹ Goodstein Leonard D., Planeación estratégica aplicada, editorial Mc Graw pag 6

² Goodstein Leonard D., Planeación estratégica aplicada, editorial Mc Graw pag 6

³ Ackoff Russell, Planificación de la empresa del futuro, Mexico DF, editorial Limusa S.A pag 72

⁴ Ackoff Russell, Planificación de la empresa del futuro, Mexico DF, editorial Limusa S.A pag 73

Los reactivistas no les satisfacen las cosas como están, ni el modo como ocurren prefieren las cosas como fueron antes, y por tal motivo, rechazan los cambios, principalmente los que se generan por los usos de la tecnología. Su manera de administrar se basa fundamentalmente en la experiencia y en la historia, por tal situación, ven a la organización como una máquina llena de niveles jerárquicos definidos.

Los inactivistas por su parte, están más satisfechos con las cosas tal como están. Aun cuando no desean ni volver al pasado, tampoco les agrada la forma en que las cosas se están dando, por lo que tratan de impedir el cambio y encontrarse en una posición de equilibrio, tal como están. Sus objetivos son la sobrevivencia y la estabilidad. Los administradores inactivistas no creen que las condiciones actuales sean las mejores, pero consideran que son lo suficientemente buenas y le temen al cambio. Están satisfechos tal como son, por lo que tratan de mantener las cosas de la misma manera.

Los preactivistas por su lado, no desean vivir en el pasado, ni se sienten conformes con el presente. Creen que el futuro será mejor, por lo tanto, buscan acelerar el cambio, para explotar las oportunidades antes que los demás. Los administradores preactivistas tratan de encontrar el mayor beneficio en lugares que no están los demás, para explotarlos primero.

Por último, Ackoff define que existen los interactivistas, los cuales no desean retornar a un estado previo, ni prolongar la situación actual y tampoco acelerar el cambio para llegar al futuro. Aunque también buscan mejorar las cosas para el futuro que los preactivistas, los interactivistas consideran que el futuro no está fuera de control y que es uno mismo quien puede definir su futuro desde el presente, de allí su fortaleza de planear antes de actuar.

Mintzberg, por otro lado, nos da otro concepto de la planeación. En su libro safari a la estrategia, trata de asemejar el mundo salvaje con el mundo empresarial, o como él lo define “management salvaje” al proponer que en el mundo de los negocios y con el tema de la globalización, se libra una gran lucha como en la jungla y en la cual sobrevive siempre el más fuerte.

En su libro, trata de relacionar el pensamiento estratégico con los animales:

- Aplica la analogía con una araña porque hay algunas empresas que emplean sus procesos de planeación de una manera aislada, como la figura solitaria de la araña y lo examina con la meticulosidad que ellas crean sus telarañas, de esta misma manera piensan algunas organizaciones sobre el proceso de planeación.
- Otro de los animales con el que se relaciona es la ardilla, debido a que hay organizaciones que su planeación se basa en la obtención de recursos para prepararse para el futuro, así como la ardilla se prepara para el invierno.
- También existe un búfalo, el cual no le presta atención a lo que le pasa porque está muy satisfecho con lo que tiene y especialmente en el puesto

en que se encuentre en estos momentos y al ser considerado un animal muy grande no ve amenazada su seguridad por lo tanto no le presta tanta importancia a planear que hacer

- Existe además un lobo solitario que planeaba mas en el aprovechamiento de las oportunidades que en el logro de sus capacidades. “¿Para qué competir con los leones por las gacelas cuando él podía tener a un búfalo entero para él?”⁵
- Mintzberg también relaciona algunas empresas con una lechuza, la cual se encerraba en un árbol a dormir, para no ver la realidad y vivir en un mundo de fantasías.
- Otro de los animales eran los monos de los cuales rescataba su forma de saltar por los arboles, principalmente porque se adaptaban al medio que los rodeaban y siempre seguían hacia adelante.
- Por otro lado, estaban los leones que cazaban a las gacelas. Estos al ser muy grandes e imponentes eran los reyes de la jungla y podían escoger a quien tratarían de atrapar dependiendo de si le convenia o no, o si simple y sencillamente les era mas fácil adueñarse de esa presa.
- Existe también un pavo real el cual lo relaciona con las empresas que no son consciente de lo que les rodea, lo único que le importaba es verse hermosas y manejar siempre las apariencias por lo tanto nunca cambian.
- Lo mismo pasaba con el avestruz, salvo por el hecho de que no quería mirar nada en absoluto, y mucho menos mirarse a sí misma. Una conducta muy peligrosa en el mundo salvaje del management estratégico ya que esta era la mas resignada y la que andaba mas a la deriva por no querer ni saber lo que pasaba en el mundo exterior.
- Por ultimo están también los camaleones los cuales parecen cambiar mucho, pero en realidad deben de preguntarse si terminan siendo diferentes.

Para poner en marcha un plan estratégico, Ackoff nos plantea que para la formulación de la problemática hay que realizar tres tipos de estudios:

- “Un análisis de sistema: En donde se describa detalladamente el estado en que se encuentra la empresa y cómo influye en su medio ambiente y en qué forma es influido por este.
- Un análisis de las obstrucciones: Identificando y definiendo las obstrucciones que impiden el desarrollo de la empresa.

⁵ Mintzberg Henry, Safari a la estrategia, pag 441

- Preparación de proyecciones de referencia: Extrapolando las actuaciones de la empresa, desde su pasado reciente hacia el futuro, suponiendo que no ocurrirán cambios significativos en la conducta de la misma ni la de su medio ambiente”⁶.

Pero la metodología empleada en este trabajo de investigación se fundamenta en los pasos asignados por Charles Hill y Gareth Jones en su libro “administración estratégica - un enfoque integrado” ya que en sus postulados tienen en cuenta la importancia del análisis del entorno tanto interno como externo y le dan prioridad al diseño del direccionamiento estratégico, estableciéndolo como punto de partida para las demás actividades a realizar.

En su metodología Charles Hill y Gareth Jones proponen cinco pasos:

1. “Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas”⁷.

Dentro de este primer paso, los autores proponen que el punto de partida en cualquier proceso de planeación es tener en claro lo que se va a hacer por lo tanto se deben de definir cual será la misión de la empresa y establecer unos objetivos para lograrlo. Esto se puede hacer mediante el estudio de las expectativas de los socios y su ideales de lo que desean hacer con su empresa. Para el trabajo se aplicara una entrevista con los socios los cuales darán a conocer sus puntos de opinión y con base en ellos se generara la misión de la organización la cual será aprobada por los mismos socios una vez se este terminada.

2. “Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas”⁸.

Es importante hacer el análisis del sector y especialmente el externo para saber cual es la posición en que se encuentra la empresa, y asi determinar estrategias que le permitan aprovechar todas las oportunidades que le da el ambiente.

3. “Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificarse fuerzas y debilidades”⁹.

⁶ Ackoff Russell (2004), Planificación de la empresa del futuro, Mexico DF, editorial Limusa S.A. pag.103

⁷ Hill Charles & Jones Gareth , Administración estratégica un enfoque integrado, editorial Mc Graw Hill pag 10

⁸ idem

De la misma manera que se examina el entorno externo, se debe de examinar el entorno interno, para saber con que realmente se cuenta y poder entrapolar las fortalezas que tiene la empresa en oportunidades del mercado.

4. "Seleccionar estrategias que construyan sobre las fuerzas de la organización corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas"¹⁰.

Este es uno de los puntos que culminan la investigación, una vez se reúnan toda la información necesaria, se debe de establecer estrategias que afinancen el posicionamiento de la empresa y le permitan no solo disminuir sus debilidades y amenazas sino que también aprovechas al máximo sus oportunidades y fortalezas, para así ser mas competitivos en el mercado.

5. "Poner la estrategia en práctica"¹¹.

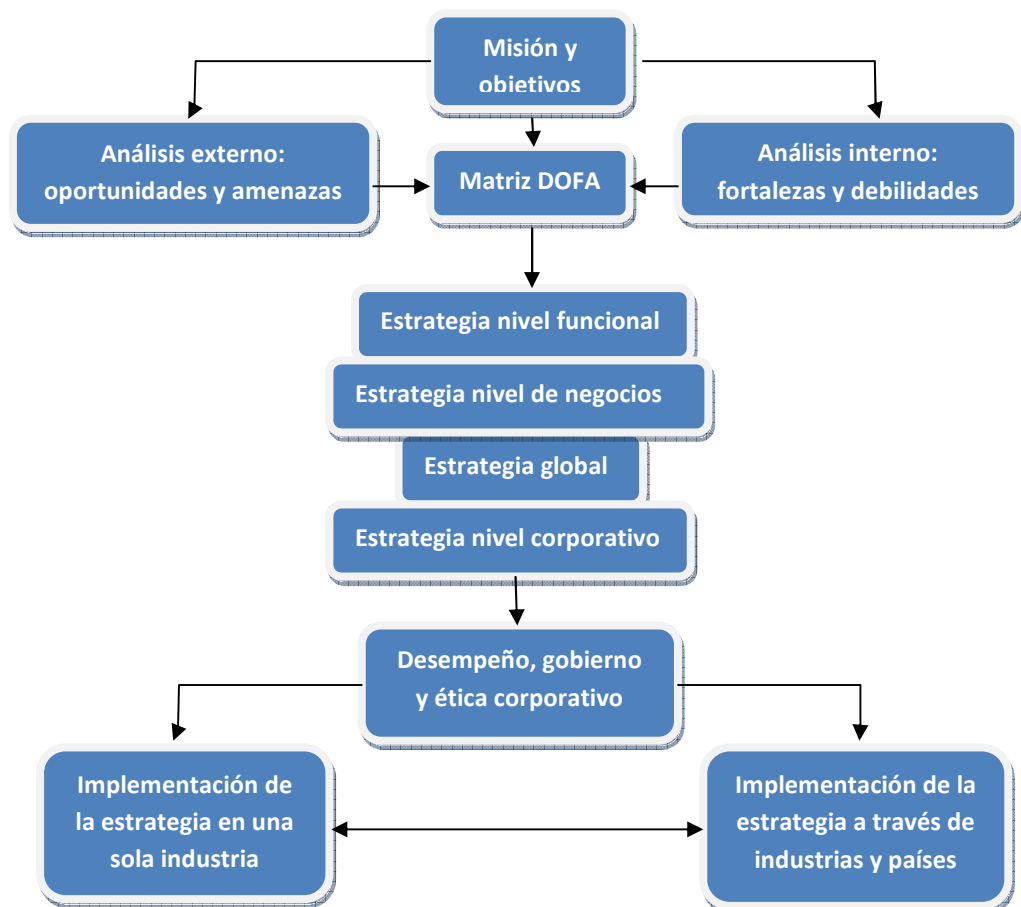
Por ultimo se debe de poner en marcha la estrategia, para lo cual se le deberá hacer monitoreos constantes, pudiendo determinar si se esta cumpliendo con lo establecido y hacer las correcciones pertinentes a tiempo.

⁹ Hill Charles & Jones Gareth , Administración estratégica un enfoque integrado, editorial Mc Graw Hill
pag 10

¹⁰ idem

¹¹ idem

GRAFICO No. 1: PASOS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES



Fuente: Charles W Hill & Gareth R. Jones, Administración estratégica un enfoque integrado, editorial Mc Graw Hill pag 11

Teniendo en cuenta los diferentes postulados de cada autor y ya habiendo simpatizado mas con los plantamientos de Charles Hill y Gareth Jones, se plantea un modelo integrando los puntos a destacar de los diversos autores.

Adicional a lo que han planteado, es importante reconocer que la base de cualquier planeación estratégica se origina desde la dirección que tendrá la organización, por lo tanto el cimiento de la misma deberá ser la creación de la misión. Es importante el aporte de los entornos para el análisis correcto de las oportunidades y las fortalezas que tiene la compañía y que debe de aprovechar al máximo para contrarestrar las deficiencias y las amenazas. Hasta este punto se sigue los lineamientos de los autores escogidos como base, pero integramos el aporte de Leonard Goodtein quien plantea el aporte de la búsqueda de los valores y la implementación mediante parámetros de evaluación que permitan no solo controlar los resultados, sino que también hacer los seguimientos pertinentes y con ello los correctivos necesarios para poder cumplir con los objetivos establecidos en la misión.

Cuadro No.2: Cuadro resumen de los autores escogidos en el marco teorico

AUTOR	LIBRO	PLANEACION ESTRATEGICA	PENSAMIENTO	PROCEDIMIENTO
Russel Ackouff	Planeacion de la empresa del futuro	Preocuparse por encontrar el mejor método para lograr un resultado ideal para la empresa	Su pensamiento se enfoca mas en el tiempo. Quienes miran hacia el pasado, quienes se orientan hacia el futuro, quienes solo piensan en el presente y quienes integran todo esto.	No tiene definido un procedimiento definido en este libro.
Charles Hill & Gareth Jones	Administración estratégica un enfoque integrado	Es el proceso formal de la planeación y su papel le corresponde a la alta dirección.	Su enfoque se centra mas en la industria y lo relaciona mucho con la globalización.	-Selección de misión. -Análisis externo -Análisis interno -Diseño de estrategias -Implementación
Leonard Goodstein	Planeacion estratégica aplicada	El proceso por el cual los miembros guía de una organización precen su futuro y desarrollan procedimientos y operaciones	Su enfoque va mas que todo al mercadeo, con el cual se debe de diseñar estrategias que le permitan ser competitivos y aprovechar cualquier	-Monitoreo del entorno. -Busqueda de valores. -Formulación de misión -Diseño de estrategias.

		necesarias para alcanzarlo.	oportunidad que les de el mercado.	-Integracion con planes de acción. -Planeacion de contingencia. -Implementacion.
Herny Mintzberg	Safari a la estrategia	Planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organizacion	Su enfoque se centra en la analogía del mudo empresarial con el mundo de los animales, extrapolando las cualidades de algunos animales a la realidad que viven algunas empresas.	No tiene definido un procedimiento definido en este libro.

Fuente: Elaboracion propia

1.11.2 MARCO CONCEPTUAL

1.11.2.1 CONCEPTOS

CALIDAD

El concepto de calidad aplicado en el presente trabajo se basa en los fundamentos expuestos por James R Evans en su libro de "Administración y control de la calidad".

El enfoque de este autor es integral a toda la organización, producto de la complejidad que tiene el concepto de calidad. Para Evans " La calidad puede tener un concepto confuso debido en parte a que la gente considera la calidad de acuerdo con diversos criterios basados en sus funciones individuales dentro de la cadena de valor"¹²

Por este motivo, ha diseñado un concepto de diversos enfoques:

- **Enfoque basado en el juicio**, de acuerdo a este concepto, la calidad es sinónimo de superioridad o de excelencia, dicho de otra manera, lo que se busca con un producto de calidad, es que " trascienda los limites ordinarios". El problema de ese concepto, es que, la excelencia es abstracta y subjetiva, y los estándares de excelencia pueden variar de manera considerable entre

¹² Evans James, Administracion y control de la calidad, sexta edición, editorial Thomson, 2006, pag 12

los individuos, por tal motivo no es muy usada como fundamento para definir a la calidad.

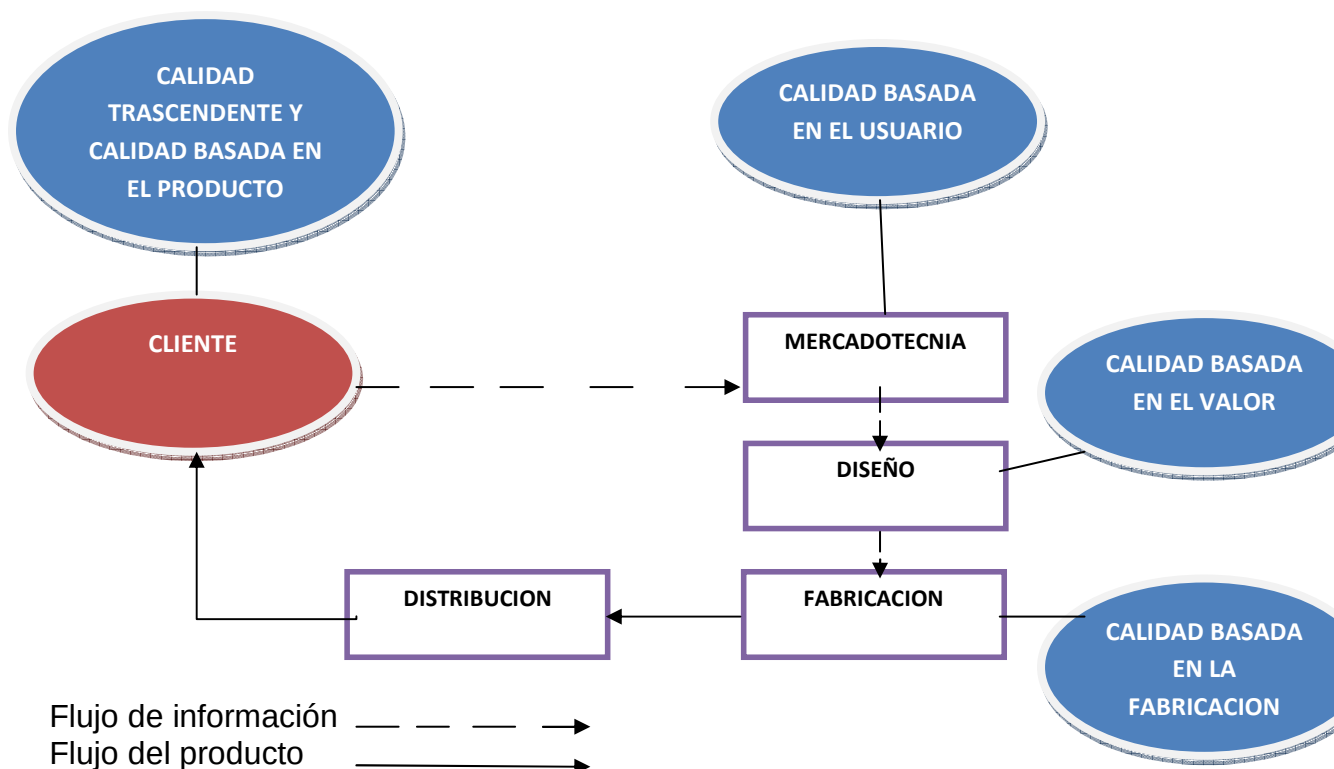
- **Enfoque hacia los productos**, a diferencia del anterior concepto, en éste se puede medir de manera específica, ya que las diferencias de calidad se ven reflejadas en la cantidad de atributos que tenga el producto. Esta evaluación implica que niveles o cantidades superiores de atributos tiene un producto para considerarlo como de mejor calidad que otro.
- **Enfoque hacia el usuario**, de acuerdo a esta perspectiva, la calidad se determina de acuerdo con lo que el cliente quiere. Como las personas tienen diferentes deseos y necesidades, habrá por lo tanto, diferentes normas de calidad, buscando siempre la “adaptación al uso para que el producto se compra” o la manera en que el producto cubre la función para la que está diseñado.
- **Enfoque hacia el valor**, este concepto se base en el valor, es decir, en la relación entre el uso o la satisfacción con el precio. Desde este punto de vista, un producto de calidad es aquel que es tan útil como los productos con los que compite y se vende a un precio más bajo, o bien, aquel que ofrece mejor uso o satisfacción a un precio comparable.
- **Enfoque hacia la manufactura**, desde este punto de vista, se define a la calidad como el resultado deseable de la práctica de ingeniería y manufactura, de acuerdo a la conformidad con las especificaciones previamente establecidas y diseñadas.

Lo interesante de la postura de Evans, es la integración de todos estos elementos en su concepción de calidad. Como se demuestra en la grafica, el cliente es la fuerza impulsadora para la producción de bienes y servicios y por lo tanto ven a la calidad desde la perspectiva del producto. Los bienes y servicios que se producen deben satisfacer las necesidades de los clientes, de allí que surge la mercadotecnia, la cual pretende determinar dichas necesidades del cliente.

El fabricante debe traducir los requisitos del cliente en especificaciones detalladas del producto y del proceso. En esta traducción juega un papel clave la investigación y el desarrollo de la ingeniería y el producto, aquí la definición de calidad está basada en el valor.

Durante las operaciones de fabricación se puede presentar muchas variaciones y es aquí donde juega un papel primordial la manufactura en los controles de vigilancia para que se haga lo que se tenía planeado hacer, garantizando las especificaciones del cliente en el diseño del producto o del servicio.

GRAFICO No. 2: **PERSPECTIVAS DE LA CALIDAD EN LA CADENA DE VALOR**



Fuente: Evans James R., Administración y control de la calidad sexta edición, editorial Thomson pag 15

DIRECCIÓN

El concepto de dirección empleado en el presente trabajo de investigación, está basado en la concepción expuesta por Idalberto Chiavenato en su libro "Administración en los nuevos tiempos". En ella Chiavenato define a la dirección como "una función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, se deben implementar con la orientación y el apoyo de las personas a través de comunicación, liderazgo y motivación adecuados. Para dirigir las personas, el administrador debe saber comunicar, liderar y motivar."¹³

Para Chiavenato la dirección es una función meramente administrativa distribuida en todos los niveles de la organización. A nivel institucional, se le denomina dirección, a nivel intermedio, se denomina gerencia y a nivel operacional se le denomina supervisión.

Así cuando se habla de dirección se quiere decir a nivel institucional, el presidente y la junta de socios, al hablar de gerencia, se estará mencionando las funciones ejercidas por la administración y las labores de supervisión por el personal operativo de la empresa.

¹³ Chiavenato Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, editorial Mc Graw Hill, pag. 482

Cuadro No. 3: **DIRECCIÓN EN LOS TRES NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN**

Nivel organizacional	Dirección	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Dirección	Genérica y sintética	Dirigida a largo plazo	Macroorientada. Aborda la organización como un todo
Intermedio	Gerencia	Menos genérica y más detallada	Dirigida a mediano plazo	Aborda cada unidad operacional por separado
Operacional	Supervisión	Detallada y analítica	Dirigida a corto plazo	Microorientada. Aborda cada operación por separado

Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración: teoría, procesos y práctica, pág. 355

1.11.2.2 RELACION DE CONCEPTOS

La relación existente entre calidad y dirección aplicados en la presente investigación, aunque sean muy diversas tienen un vínculo muy importante, la organización.

La calidad es importante para cualquier empresa en el diseño de los procesos y en la metodología de las actividades no solamente en la parte productiva, sino que con su sistema de gestión de la calidad posibilita tener un control integral de toda la organización. Pero que buen control se tendría si no se llevara unas estrategias claramente definidas que le permitan a la organización medir sus rendimientos y avances y autoevaluarse si se está cumpliendo con lo establecido o no. El primer paso es en si tener el diseño de los procedimientos que lo suministra un buen sistema de gestión de calidad, pero este por si solo, no puede conducir a un éxito empresarial. Se requiere de las estrategias gerenciales que determinen el camino a seguir y a donde se quiere llegar, para conducir estos procesos y actividades a ese punto definido.

Es aquí, donde en el diseño de las actividades y en el planteamiento de que estrategias se van a seguir para lograr el éxito de la empresa, donde se involucra la dirección, la cual trata de enrutar los recursos de la organización a una meta establecida. Y además de

dirigir, también se encarga de visualizar ese futuro anhelado y de estarse replanteando constantemente como lograrlo, mediante el diseño adecuado de estrategias.

La misión y la visión para cualquier organización, son vitales para definir que se quiere hacer y a donde se quiere llegar, con ello la calidad y la dirección se convierten en herramientas idóneas para conseguir lo planteado; la primera le define procesos y la segunda le dirige recursos y revalua las estrategias, por lo tanto son dos temas de mucha importancia y utilizados con cierta regularidad en el presente trabajo.

1.11.3 MARCO CONTEXTUAL

La posición geográfica en la cual se verificara la información y se proponera una definición será aplicable al contexto de la ciudad, mas específicamente a la realidad existente en una empresa de la ciudad de Cali.

CUADRO No.4: Planteamiento del problema

Dificultad	Variable	Objetivo	Definición variable	Dimensión de la variable	Indicador
La falta de interés en la planeación por parte de la gerencia en Itermicas Ltda la cual se evidencia en la no existencia de una dirección ni planes estratégicos.	V1: Plan estratégico	¿Qué aspectos se deben de tener en cuenta en la formulación de un plan estratégico para la empresa Itermicas	V1: Plan estratégico:.	V1: Plan estratégico: *Falta de orientación. *No diseño de misión ni visión. * Falta de planes y estrategias de contingencias.	V1: Plan estratégico: *Organigrama *Mision y Vision *Informes de gestión.
	V2: Desarrollo sostenible	Ltda. Que le permita orientar y garantizar su desarrollo sostenible en un mediano y largo plazo?	V2: Desarrollo sostenible:	V2: Desarrollo sostenible: *Crecimiento económico estancado *Crecimiento de las deudas internas de la empresa	V2: Desarrollo sostenible: *Indicadores financieros *Estados financieros.

Fuente: creación propia

1.12 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.12.1. TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se pretende realizar es del tipo descriptivo, donde se pretenderá describir la situación actual de la empresa Itermicas Ltda. y proponer un modelo de planeación estratégica para el mismo.

1.12.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos empleados en el proceso investigativo son:

- La observación directamente desde la vinculación laboral para poder determinar los hechos que ocurren en Itermicas Ltda.
- El análisis y la síntesis, para determinar las variables que afectan a la organización y proponer con base en ello un plan estratégico a la empresa.
- La inducción para partir del análisis de los procesos específicos de la organización y poder generar con ellos una solución aplicada a toda la organización.
- La deducción en la aplicación del marco teórico para poderlo direccionar a las necesidades específicas de la compañía.

1.12.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

En el estudio propuesto se implementaron como fuentes de información tanto de fuentes primarias y como de fuentes secundarias.

- Las **fuentes primarias** serán principalmente la observación, entrevistas y encuestas implementadas en los casos que se requiera obtener información directamente de la empresa a nivel interno. La observación se realizara directamente en el puesto de trabajo y detalladamente de todos los sucesos que la empresa tiene en su que hacer diario. Las entrevistas se realizaran directamente a los socios para tener su visión de la organización y sus metas que tienen de la misma.

La encuesta se realizara a una muestra representativa de un grupo de trabajadores de la empresa, con el objetivo de complementar su visión de la empresa con la de los socios y establecer como son la relación y el ambiente laboral de la compañía. Para determinar la muestra a encuestar se definió mediante la fórmula general:

$$n = \frac{z^2 p(1-p)}{e^2}$$

Donde n = el tamaño de la muestra requerido

z = nivel de confianza deseado

p = el valor estimado de la proporción poblacional

e = el máximo error probable aceptado

Para el caso de estudio se definió que el nivel de confianza deseado es del 95% por lo cual z daría a 1,96 de acuerdo a la tabla de distribución; p por formula general y cuando no se tiene el valor exacto se utiliza 0,5 y el error aceptado máximo sería del 3%.

Por lo tanto la ecuación nos daría:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5(1-0,5)}{0,03^2} = 1067,1$$

La empresa cuenta con 8 trabajadores además de los socios, por lo tanto como conocemos el tamaño de la población, se hace una variable a la ecuación:

$$n^o = \frac{n}{1 + \frac{(n-1)}{N}}$$

Donde n° = tamaño de muestra ajustado

n = tamaño de muestra encontrado

N = población

Teniendo en cuenta estas variables el tamaño de la muestra a aplicar nos daría:

$$n^o = \frac{1067,1}{1 + \frac{(1067,1-1)}{8}} = 7,95$$

Con ello se define que la muestra a emplear para la encuesta es de 8 trabajadores.

- Las **fuentes secundarias** serán principalmente la base del banco de la república y del DANE, para obtener información relacionada con el sector externo de la empresa, además se utilizaran otros documentos, textos y revistas encontradas en la Universidad del Valle referente al tema de la planeación estratégica.

Algunos libros empleados en la planeación estratégica son:

- Administración en los nuevos tiempos de Idalberto Chiavenato
- Administración y control de la calidad de James R. Evans
- Planeación estratégica aplicada de Leonard D. Goodstein
- Administración estratégica un enfoque integrado de Charles W Hill & Gareth R. Jones
- Planificación de la empresa del futuro de Russell Ackoff

CAPITULO DOS: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1. HISTORIA

La Empresa Itérmicas Ltda. fue creada en el año 2007, con el fin de satisfacer las necesidades del mercado en cuanto a Instalación, Venta y Programación de Sistemas de Control Inteligentes y aplicaciones complementarias en el manejo del frío y calor en sistemas de aire acondicionado, Calefacción y procesos de intercambio de calor enfocados a la Industrias Farmacéutica, Clínicas, Laboratorios, empresas de Alimentos, Manufactureras, de Servicios Comerciales y la Industria en general.

En sus inicios, su principal dueño, el Señor Ernesto Perafan, egresado de ingeniería mecánica de la Universidad Del valle en el año 1.992, tuvo que afrontar la apertura económica y la crisis de los 90.

Aprovechando un convenio que tenía la universidad con la empresa SECAR, que maneja la parte de aires acondicionados, empezó a adquirir experiencia en el tema, lo cual lo llevaría a tomar la iniciativa, y años más tarde, a tomar la decisión de independizarse.

Es aquí cuando surge la empresa INSTALACIONES TERMICAS, siendo esta la antecesora de ITERMICAS Ltda.

En sus principios la empresa presento dificultades lo que ocasionaron que se liquidara especialmente por factores internos producto de el mal manejo administrativo que tenia la empresa en esos momentos, con lo cual se agravaron mas con el hurto de materiales y aprovechamiento del socio que tenía el Ingeniero Ernesto, en esos momentos.

Con la experiencia de montar su propia empresa y las ganas de querer seguir adelante, se formo una nueva sociedad con su primo que era recién egresado como ingeniero electrónico y telecomunicaciones de la universidad del Cauca.

El ingeniero Álvaro Perafan, le daría una nueva imagen a la empresa y le incorporaría una nueva función a la empresa, la de los edificios inteligentes.

Con un nuevo repertorio y una nueva oportunidad de mercado la empresa empieza a funcionar en 2.007, estableciendo un convenio con la empresa Johnson Controls, quien es la principal empresa de Latinoamérica en el manejo de controles e implementaciones de edificios inteligentes.

Con la ayuda de la esposa del señor Ernesto Perafan, quien empezaría a desempeñar el cargo administrativo, la empresa empezara a notar grandes

avances y una mejor estabilidad que su anterior antecesora, pero como venía con deudas del pasado, dificultó un poco el correcto andar de la empresa.

Por cuestiones laborales la administradora se tuvo que ir por un par de meses lo que produjo un serio descuadre en las cuentas, al no haber un encargado de la parte administrativa.

Actualmente la compañía se encuentra adelantando grandes proyectos contando de nuevo con la parte administrativa, y demostrando como se puede sobresalir con las ganas de querer salir adelante.

2.2. IDENTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

Itermicas Ltda. se encuentra en el mercado de prestación de servicios y en la elaboración de productos.

Su portafolio de productos se centra en dos ejes centrales: HVAC y la programación.

HVAC es el concepto técnico que se le asigna al grupo de aire acondicionado, sistemas de ventilación y de calefacción, dentro de este portafolio de servicios, la empresa realiza instalación de ductos en lámina galvanizada, soportería y rejillas.

En la parte de programación la empresa realiza la instalación y adecuación de edificios inteligentes incorporando CCTV, cámaras de seguridad, detección de incendio, puertas de acceso, tarjetas lectoras, monitoreo y control.

2.3. CONSTITUCIÓN

La empresa fue constituida el 19 de septiembre del 2.007 mediante registro mercantil número 722367-3.

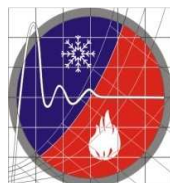
El objeto social con el que fue creada la empresa son:

Asesoría, diseño, implementación, consultoría y dirección de proyectos de :ingeniería de controles, refrigeración, ingeniería electrónica y telecomunicaciones, ingeniería mecánica, ingeniería de proyectos, adquisición e implementación de nuevas tecnologías, automatización de edificios inteligentes y controles en lo relacionado con aire acondicionado, sistemas contra incendios, sistemas de seguridad, sistemas de control de datos de equipos de computo, desarrollo de aplicaciones informáticas, implementación de sistemas de seguridad informática, sistemas de potencia eléctrica, redes de datos, soporte técnico y mantenimiento de los equipos instalados.

Los aportes iniciales fueron de \$60.000.000, \$55.000.000 aportados por el señor Ernesto Perafan y \$5.000.000 aportados por el señor Alvaro Perafan.

Su domicilio será en la ciudad de Cali, pero sus proyectos pueden ser ejecutados en cualquier parte del sur occidente del País.

2.4. SIMBOLOS REPRESENTATIVOS



El símbolo distintivo de la compañía, sintetiza la forma de operar la empresa, específicamente en el manejo de las temperaturas.

El recuadro está enmarcado por unas escalas de medición denominadas Carta psicométrico, que describe las propiedades del aire, tales como temperatura y la humedad. En medio de la figura se denota una línea de control la cual al inicio de la escala se ve que está en desnivel pero al final se muestra que está en equilibrio que es lo que se propende con el control del mismo.

Se logra también dimensionar una figura esférica donde se enfrentan el calor evidenciado con la llama y el color rojo y el frio con su distintivo color azul y la estalactita que son partículas diminutas que se forman primero antes de empezar a congelar.

VALORES

- Orientación Al Cliente.
- Sostenibilidad.
- Responsabilidad Social.
- Integridad.
- Trabajo En Equipo

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- Sistemas de Aire Acondicionado y Ventilación HVAC
- Sistemas de Iluminación
- Retención y Extinción de incendios
- Sistemas de seguridad y Vigilancia
- Transportación Interna
- Sistemas de Redes de datos y Comunicaciones
- CCTV – Circuito Cerrado de Televisión
- Control de Incendios, Controles de Acceso, Control de Subestaciones Eléctricas y Transferencias, etc.
- Ahorro substancial de energía.
- Monitoreo Remoto.
- Mantenimiento Preventivo y Correctivo.
- Integradores de las diferentes plataformas de control.

CAPITULO TRES: ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

Es importante para el estudio efectivo y concreto de la compañía, hacer un análisis externo de los factores ajenos a la empresa y los cuales, por lo tanto, no se pueden manejar y se pueden llegar a convertir en una oportunidad o en una amenaza, si se sabe aprovechar lo que el medio le ofrece a la organización.

3.1. ENTORNO POLÍTICO

Colombia atraviesa por un momento coyuntural en la parte política, debido a la transición del cambio de gobierno del presidente Álvaro Uribe, al nuevo gobierno del presidente Juan Manuel Santos.

Durante el periodo del presidente Álvaro Uribe su política de gobierno fue la seguridad democrática, la cual afianzaba el poderío armamentista de nuestro país, para darle un mayor respaldo a las fuerzas armadas y garantizar con ello la seguridad de todo el pueblo colombiano.

Además de su gestión se destaca los grandes golpes que se les dieron a los grupos armados ilegalmente como las FARC y las AUC que generaron en el común de la gente la confianza de volver a transportarse por las carreteras con la constante vigilancia que tiene el ejército colombiano tanto en los parámetros urbanos como rurales.

Al finalizar su proceso de periodo presidencial su campaña se vio desfavorecida por problemas en temas de corrupción y malos manejos administrativos que favorecieron a algunos ideales particulares y no tanto al bien común de los ciudadanos.

A pesar de la imposibilidad de realizar el proceso de reelección por segunda vez consecutiva, se genero un cambio en la presidencia y volvió a ser elegido el candidato del partido del Uribismo, quien en sus momentos era el líder de la campaña, el señor Juan Manuel Santos.

Desde el momento en que se asumió la nueva presidencia, se generaron grandes cambios en el tema político, sin darle continuidad al proceso establecido por su antecesor. Dentro de los cambios a mencionar, se destaca la apertura a los diálogos con las guerrillas, las nuevas alianzas establecidas con el vecino país de Venezuela y la modificación de una campaña de seguridad democrática a una campaña de prosperidad democrática.

La empresa Itermicas Ltda. se ha visto inmersa en este juego político, y se ha visto respaldada en sus inicios por la política de seguridad del presidente Uribe, la cual potenciaba la parte de la creación de la empresa y más aun reforzaba

una de la actividad de programación ejercida por la empresa, especialmente en la instalación de redes de seguridad y de cámaras de vigilancia.

Con el cambio de gobierno, se espera que se generen reformas tributarias que beneficien a la empresa, de acuerdo a lo establecido en la campaña de Juan Manuel Santos.

3.2. ENTORNO AMBIENTAL

Colombia es uno de los primeros países en Latinoamérica que propuso una normativa acerca del manejo y protección de los recursos naturales y el ambiente, elevando el medioambiente a la categoría de derecho colectivo, dotando de mecanismos de protección ciudadana como las acciones populares o de grupo y del uso de las acciones de tutela y de cumplimiento.

Mediante la aprobación de la Ley 629 de 2000, por la cual se acoge el “Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático” inicia un proceso de sensibilización para los entes económicos privados y públicos, con el fin de que estos generen o apliquen procesos y tecnologías amables con el medio ambiente, siendo este un interés común de la humanidad. Desde este momento los propietarios de la empresa itérmicas LTDA notaron lo importante que son sus servicios frente al entorno ambiental, ya que esta empresa ofrece servicios y procesos tecnológicos que le permiten no solo aportar al beneficio del cuidado del medioambiente, sino también cumplir y permitir que las demás empresas y los diferentes entes a quienes aplican estos servicios cumplan con la ley 629 de 2000 y otros acuerdos éticos sobre el cuidado del medio ambiente

Debido a que el medio ambiente ha sido considerado un bien común de la humanidad, esto obliga a nuestra empresa a mantener un alto estándar en procesos y servicios tecnológicos de última generación que apliquen no solo con la legislación nacional del cuidado del medioambiente, sino también todas las disposiciones que se dicten a nivel internacional con respecto a esta materia.

Con base a estas determinaciones legislativas la empresa ofrece servicios de control energético, y ambientes saludables, que le permiten utilizar menos energía, mejora la calidad de vida del usuario, el confort físico y psíquico, consintiéndole colaborar en la prevención de la salud y la utilización optima de la energía, siendo este ultimo de gran importancia para la prevención del calentamiento global.

La aplicación de controles inteligentes dentro de los edificios, generan un ahorro sustancial de energía, los controles en la iluminación y el calor permiten bajar los niveles de estrés generados por las actividades diarias de los usuarios, y disminuyen las enfermedades psíquicas, igualmente la disposición de los usuarios frente a sus quehaceres diarios sean laborales o sencillamente hogareños es más amable, permitiéndole generar mejores resultados de sus actividades.

3.3. ENTORNO ECONÓMICO

No cabe duda que a partir del siglo XIX las empresas de todos los lugares de la tierra persiguieron ferozmente el aumento de su capital dentro del ideal capitalista, utilizando para tal fin, las tecnologías disponibles respaldadas por una política principalmente económica. Sin embargo esas tecnologías se desarrollaron sin elementos que protegieran el medioambiente, y rápidamente causaron un daño considerable a todo el entorno ambiental, esto a causado tanta preocupación en el siglo XXI que la clase política mundial se ha interesado por reglamentar practicas dentro de los entes económicos y las personas del común que conlleven a la recuperación del medioambiente.

Esa actitud ha tocado la clase política colombiana, los que durante los últimos 20 años han generado diferentes incentivos para que las personas jurídicas y naturales importen nuevas tecnologías que sean amables con el medio ambiente, esto ha permitido que algunos productos computacionales que utiliza la empresa para vender e implementar sus servicios lleguen a un bajo costo o sencillamente no tengan aranceles.

La apertura económica generada desde el ex presidente cesar gaviarúa, los tratados de libre comercio con Europa y posiblemente con Estados Unidos, podrían dar un nivel de competencia a la empresa que la impulse a ser pionera en la instalación de productos tecnológicos inteligentes, esto debido a que los productos tecnológicos que utilizamos en nuestra instalaciones llegarían a un precio más bajo, reduciendo considerablemente los costos, permitiéndole ofrecer a nuestros cliente precios mas asequibles a sus posibilidades económicas. El posible TLC con Estados unidos, no solo traerá tecnologías más baratas, sino que también las exigencias por parte de empresas norteamericanas y también Europeas, exigirán a los comerciantes y productores colombianos que intenten exportar, el uso de tecnologías inteligentes dentro de sus instalaciones, en especial con las tecnologías que regulen el ambiente en que deben estar los productos a exportar y la energías necesaria para utilizar dentro de contenedores, o bodegas, debido a que las

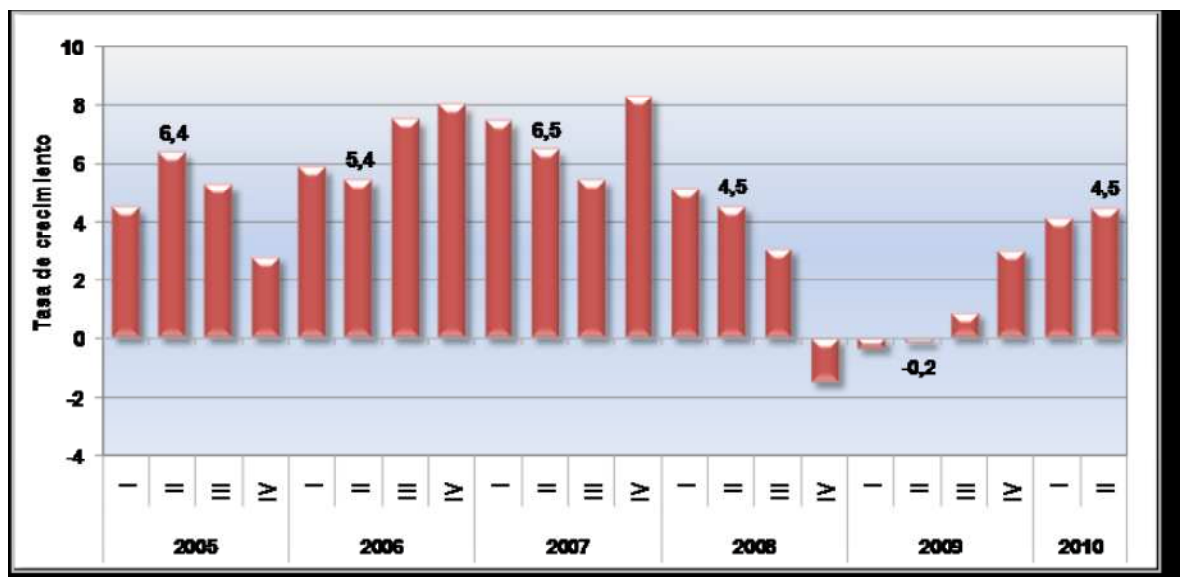
empresas americanas y Europeas se encuentran fuertemente comprometidas con la reducción del calentamiento global.

En Colombia para incentivar el uso de tecnologías que regulen la utilización de la cantidad necesaria de energía, el fisco han ofrecido beneficios tributarios como los que se obtienen en el programa fomentado por el gobierno “Buen amigo del medio ambiente” lo cual permite un espacio de expansión para Itermicas Ltda, para ofrecer productos inteligentes importados del exterior, que le permitan a las empresas colombianas cumplir con los estándares necesarios para alcanzar no solo bajos costos sino también los beneficios tributarios propuestos en el anterior gobierno.

De acuerdo al entorno económico se puede establecer dos áreas fundamentales, que se relacionan en el aspecto del aire acondicionado. Uno de los temas a abordar es el crecimiento económico en general del país y el otro es el crecimiento económico del sector donde la empresa se relaciona.

Dentro del crecimiento económico del país se puede notar que la economía colombiana, en el primer trimestre del año 2010 creció en 4,5% con relación al mismo trimestre de 2009.

GRAFICO No. 3: **CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL PAÍS**

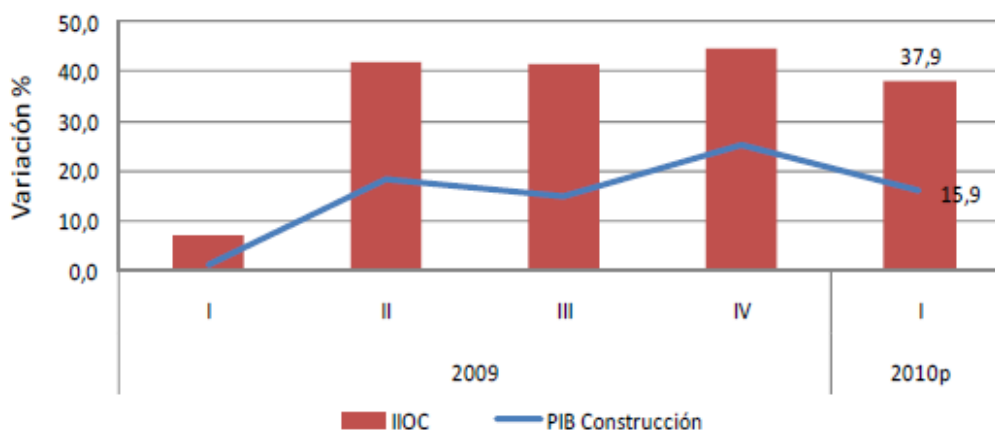


FUENTE: DANE

También se debe de relacionar este crecimiento del país en el sector del aire acondicionado, más específicamente con la industria de la construcción la cual

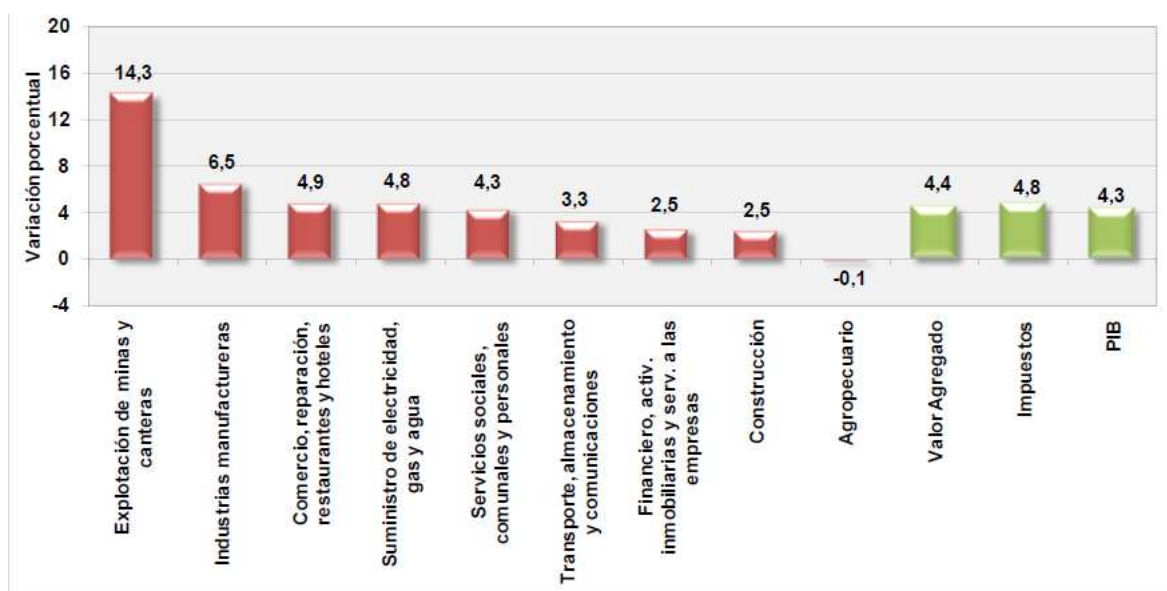
registró un de igual manera un incremento del 15,9% respecto al primer trimestre de 2009.

GRAFICO No. 4: CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN



FUENTE: DANE

GRAFICO No. 5: COMPARACIÓN DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO POR SECTORES



FUENTE: DANE

Al observar esta información se concluye, que la organización se ve directamente afectada con el crecimiento de la construcción debido principalmente a que si este se mantiene o disminuye a comparación de otros

periodos, la organización no tendrá demanda de productos y por consiguiente sus ventas disminuirán provocando pérdidas o un nivel de ingreso bajo comparado con otros periodos.

Otro factor a analizar, es la competencia nacional y/o regional. De él se puede decir que al ser una de las pocas organizaciones que ofrecen estos productos y servicios se cuenta con un mercado amplio al cual se podría expandir, demostrando buen servicio, buenos productos y por sobre todo una excelente calidad en sus productos.

3.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

Este entorno es considerado uno de los ejes centrales de la organización, puesto que se dedica a automatizar procesos mediante recursos tecnológicos de gama alta. La necesidad de implementar elementos tecnológicos en sus procesos puede considerarse un factor inestable debido al constante desarrollo y a los grandes avances que se generan en el mundo entero lo cual puede convertir un equipo obsoleto de la noche a la mañana.

Uno de los puntos más importantes que se debe abarcar, es el cambio y el avance progresivo en el cual se encuentra la tecnología, debido a que la organización se dedica a los “Edificios inteligente” los cuales combinan innovaciones técnicas, con un manejo avanzado y experto para maximizar el retorno de la inversión; y mediante la Automatización una reducción de costos notables como resultado en la eficiencia obtenida. Conforme a esto La organización debe encontrarse en un punto donde debe revisar que sus productos y servicios vayan acordes a estos avances, progresos y desarrollos, para no perder mercado al ser catalogado como ineficiente, ineficaz y/o obsoleto.

Además la organización tiene como política pretender “optimizar e implementar sistemas de aire acondicionado sistematizados para tener un mejor control de la operación, y controlar sus gastos energéticos retornando su inversión en un plazo determinado. Y ayuda a la organizaciones que se encuentre preocupadas por aportar bienestar al medio ambiente en el consumo de agua y energía”.

De acuerdo a todo lo anterior, para que el entorno de la tecnología no afecte a la organización deben revisar constantemente que sus productos y servicios para que se encuentren actualizados, a las demandas y necesidades de los diferentes clientes que pueda encontrar en el mercado nacional o internacional.

Cuadro No. 5: **Análisis de los entornos**

Entorno	Situación	Implicaciones generales	Implicaciones para Itermicas
ENTORNO POLÍTICO	Cambio de gobierno	Estado de inestabilidad y de expectativa sobre las políticas del nuevo gobierno	Expectativa en los cambios de la política tributaria del nuevo gobierno
ENTORNO ECONÓMICO	Decaimiento del dólar.	Inestabilidad en la moneda, tendencia a la baja.	Modificación de los precios de compra de la materia prima extranjera.
	Crecimiento del sector de la construcción en el país.	Urbanización, creación de nuevos edificios y modernización de los existentes.	Potenciales clientes.
ENTORNO TECNOLÓGICO	Manejo de elementos de punta. (alta tecnología)	Cambio constante en el mundo. Globalización.	Dependencia de la tecnología, necesidad de estar a la vanguardia para poder ser competitivo y no quedarse obsoleto.
ENTORNO SOCIAL-AMBIENTAL	Preocupación por el cuidado ambiental. Responsabilidad social.	Reunión de los gobiernos para reglamentar los impactos de las organizaciones en el medio ambiente. Leyes de protección, implementación en las empresas de ISO-14000	Oportunidad de nuevos mercados, dado la exigencia del gobierno para tener un mejor manejo de la producción y la organización de las empresas, para así poder proteger el medio ambiente.

Cuadro No. 6: **Cuadro de análisis de oportunidades y amenazas**

ENTORNO POLÍTICO	O/A	OM	Om	Am	AM
Cambio de gobierno	O			x	
Incentivación del Estado a crear empresas	O		x		
Manejo bilateral con los países cercanos en el tema político y en tratados de libre comercio	O	x			
Regulación del Estado con impuestos	A				X
Constantes protestas de diferentes agremiaciones, en especial, de los transportadores	A				X
ENTORNO AMBIENTAL	O/A	OM	Om	Am	AM
Aumento por la preocupación del cuidado ambiental	O	x			
Desarrollo de leyes que obligan a las empresas a tener políticas de cuidado ambiental	O	x			
Concientización por una responsabilidad social sobre el manejo de los desperdicios por parte del Estado	O	x			
ENTORNO ECONÓMICO	O/A	OM	Om	Am	AM
Incremento económico en el país en los años 2.009 al 2.010	O	x			
Fortalecimiento del sector de la construcción en el país	O	x			
Pocas empresas del sector de programación	O	x			
Inestabilidad en la tasa de cambio del dólar	A				X
ENTORNO TECNOLÓGICO	O/A	OM	Om	Am	AM
Abundantes recursos tecnológicos en el mercado	O		x		
Constantes cambios en la implementación de la programación por los avances tecnológicos	A			x	
Dificultad para conseguir los recursos tecnológicos localmente	A				X

3.5. ANALISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA

3.5.1. LA COMPETENCIA

Un conocimiento completo de los clientes y de sus necesidades es la clave del éxito de cualquier negocio. Los clientes constituyen la razón de ser de una empresa y determinan su fracaso al escoger o no nuestro producto o servicio. Los clientes adquirirán un producto si creen que les ofrece mayores ventajas que los competidores.

Estar a la vanguardia de la tecnología no es cuestión de solo quererlo, es por esto que en el ramo de Edificios Inteligentes a nivel mundial se cuenta con tres grandes líderes, con presencia principalmente en Estados Unidos y Europa.

Compañías que actualmente colocaron sus objetivos hacia un mercado cautivo como lo es Latinoamérica, y al que sutilmente han llegado, y son:

1. **Johnson Control:** 53 años consecutivos de incremento de ventas, líder mundial en equipos de HVAC, calefacción, ventilación, iluminación, seguridad, detección de incendio, refrigeración industrial e integración. Número 1 en la Industria, con US\$11 billones en ventas anuales, cuenta con la mayor red de servicio en el mundo, es Líder mundial en Administración de Edificios (Facility Management), manejando más de cien millones de metros cuadrados en el mundo, y cuenta con más de 500+ localidades a nivel mundial, en 125 países con más de 136.000 profesionales.

El compromiso de la Compañía es Fabricar productos y proveer servicios que promuevan eficiencia de energía, comodidad, seguridad y productividad en edificios y hogares.

El concepto de ambientes inteligentes no lo aplican solamente a las cosas que fabrican, sino que es también un resultado de cómo la fabrican. Tienen compromiso de utilizar procesos de fabricación que sean respetuosos con el medio ambiente reduciendo los costos asociados a las materias primas, a la generación y administración de residuos, y a los costos asociados con las normativas y regulaciones.

2. **Trane:** Trane fabrica, administra y da servicio a sistemas de equipos HVAC o controles a la mitad de los edificios comerciales en los Estados Unidos, al igual que ha edificios alrededor del mundo. Son líderes en la industria en investigación y desarrollo, al igual que en fabricación. Desde la invención en 1913 del primer aparato de calefacción a vapor hasta la enfriadora Centravac EarthWise, Trane ha sostenido una fructífera historia de innovación vanguardista.

En la actualidad, Trane, fabrica las enfriadoras de baja emisión más eficientes del mercado, siendo las únicas en recibir el más alto galardón de protección ambiental por parte de la EPA.

También cuenta con el equipo apropiado para cualquier obra, en cualquier clima, situación o lugar en el mundo. Ofrece garantías extendidas en toda la gama de los productos.

Con más de U\$ 8 billones de dólares en ventas anuales, es la número 2 en la Industria.

3. **Honeywell:** Líder diversificado en la fabricación y tecnología de productos y servicios aeroespaciales; tecnología de control para edificios, residencias y la industria; productos para automotores; sistemas de generación eléctrica; químicos especiales; fibras; plásticos y materiales avanzados.

Las soluciones de Automatización y Control le proporcionan productos y servicios para controlar equipos de calefacción, enfriamiento, ventilación, humidificación, automatización de procesos industriales, vigilancia por video y control de acceso; sistemas de seguridad industrial y alarmas de seguridad o contra incendio, sistemas de automatización residencial, aplicaciones avanzadas de software para control de edificios, optimización de la industria y más.

Cuenta alrededor de 100.000 personas en 95 países. Sus ventas ascienden a US \$ 2.2 billones de dólares anuales a nivel mundial, siendo el número 3 en la Industria.

Cuadro No. 7: Métodos de Operación de las Compañías:

HONEYWELL	TRANE	JOHNSON CONTROLS
Distribuidores	Directo Trane - TRS PARTES S.A.	Directo JCI CSL LARCO - AIRE CARIBE
Distribuidor Partes Instalador	Distribuidor Partes Instalador	Distribuidor Partes Instalador
Busca Mercado	En Mercado	En Mercado
Automát. HVAC	Automát. HVAC Integral a Edificios	Automát. HVAC Integral a Edificios
Busca Proyectos	Participa en Proyectos	Participa en Proyectos
Estrategías de Mercado - Por Implementar	Estrategías de Mercado – Implementadas	Estrategías de Mercado – Implementadas
Campaña Publicitaria	Mediante Instalador	Mediante Instalador
Capacitaciones	Llega a los proyectos	Llega a los proyectos
Incentivos economicos	Participa activamente	Participa activamente
Muestras	Cobertura Nacional	Cobertura Nacional
Participación Ferias	Participación Ferias	Participación Ferias
Inexplorado	Reconocimiento Técnico	Reconocimiento Técnico
Lanzamiento Productos	Soporte Integral	Capacitación gratuita
Cobertura Nacional	Personal Especializado	Personal Especializado
7 ciudades	Centralizado Medellín	Soporte Integral
Incursionar Diseñadores	Incluida en Diseños	Incluida en Diseños
Mercado Objetivo	Mercado Objetivo	Mercado Objetivo
Reposición – Nuevas	Nuevas Obras	Nuevas Obras

Obras	Sostenimiento	Sostenimiento – Reposición
-------	---------------	-------------------------------

Con el cuadro anterior, se puede notar como la competencia de JCI es indudablemente Trane, pero aún así tiene desventaja en cobertura por servicios, lo que se convierte en una ventaja comparativa para JCI. Al igual que a las capacitaciones técnicas solo puede acceder personal vinculado con la Compañía Larco, mientras que JCI capacita de manera gratuita a sus contratistas, para permitir el acceso a cualquier región de manera inmediata, permitiendo prestar un servicio ágil y asequible para las compañías.

Cuadro No. 8: **ventajas y desventajas por compañías competidoras**

Ventajas	Ventajas	Ventajas
Menor costo	Reconocimiento	Personal en c/ciudad
Precios Introducción	Trayectoria Mercado	Trayectoria Mercado
Productos Nuevos	Renovación constante	Renovación constante – Reconocimiento

Desventajas	Desventajas	Desventajas
Acceso costoso	Acceso exclusivo	Fácil acceso a Contratistas técnicos
Al sistemas Capacitación personal	C&S LARC	
A nivel nacional – Cali	Concentrados Med	(ITERMICAS)

3.5.2. MERCADO OBJETIVO

1. **Mercado Actual:** Las compañías que mediante la alianza con JCI están relacionadas con nuestra razón de ser. Vinculación indirecta por prestación de servicios. Resultados de ventas inmediatos, crecimiento sostenido.
2. **Posicionamiento:** Las mismas compañías a las cuales se les ha brindado un servicio, las cuales necesitan una bitácora de mantenimiento periódico preventivo para mantener actualizados los sistemas, o en su defecto por fallas técnicas a las cuales se deben estar atentos a controlar sin afectar sus procesos productivos bajo ninguna circunstancia.

3. **Nuevo Mercado:** Las nuevas compañía a las cuales la empresa pretende llegar, que se encuentran interesadas en presentar proyectos de Ahorro energético, automatización y control de los sistemas de Aire Acondicionado, iluminación, Circuitos de TV, etc., o aquellas que alguna vez invirtieron en este tipo de sistemas y que nunca se les efectuó un seguimiento periódico constante, las cuales quedaron des actualizadas con sistemas muy costosos y obsoletos. Resultados de ventas a largo plazo, inversiones cuantiosas, rediseño de áreas de trabajo y de sistemas operativos para la necesidad, implementación y desarrollo, ajuste presupuestos, etc.

En el mercado actualmente se encuentran los siguientes sectores de interés como son:

Industrias Farmacéutica, Clínicas, Laboratorios, empresas de Alimentos, Manufactureras, de Servicios Comerciales y la Industria en general.

Se puede puntualizar que ITERMICAS no tiene competencia regional, más si a nivel nacional, por tanto su oportunidad de crecimiento se basa en conservar y mantener los clientes actuales tanto como buscar alianzas por servicios con estas mismas empresas a nivel nacional, lo que le permitirá abrirse mercado a pesar de sus competidores; sin olvidar que tiene un amplio mercado en la Industria tanto de reposición como de nuevos productos para implementación en Compañías que así lo requieran.

CAPITULO CUATRO: ANÁLISIS INTERNO

4.1. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

4.1.1 PLANEACIÓN

La planeación de la organización se caracteriza por no estar claramente definida. Las estrategias implementadas son resultados de problemas específicos que exigen una solución inmediata, por lo que la empresa se desarrolla en un ambiente del día a día. A diario surgen problemas que se requieren solucionar y los procesos de toma de decisiones se ven agravados, porque la única persona que está autorizada para tomar decisiones, es el gerente general y dado la imposibilidad de contar siempre con él en la organización, se retrasa mucho los procesos de la empresa.

Una de las deficiencias principales de la planeación, se origina en que los objetivos no están enfocados a largo plazo y no tiene un fundamento o direccionamiento que sirvan de guía a la organización cuando se estén tomando las decisiones. Esto se puede evidenciar en la no existencia de una misión ni una visión de la empresa claramente definidas.

Desde los orígenes de la empresa, se empezó a desarrollar falencias en el desorden administrativo, dado que las actividades se hacían de forma mecánica y sin ninguna planeación.

El ejercicio práctico de la empresa se realiza sin un rumbo definido, ni unas metas establecidas. Se trabaja para seguir subsistiendo en el mercado sin un modelo o un patrón a seguir.

Los proyectos realizados son ejecutados por la experiencia de los ingenieros y el conocimiento de los operarios, mas sin embargo, no siempre se realizan los estudios pertinentes de ejecución inicial de una obra, ni se elabora ningún cronograma de actividades que direcciona a los trabajadores en la ejecución de los mismos, lo cual conlleva a que muchas veces se compren materiales que ya se tienen, o se lleven elementos a las obras más veces de lo que se tenía inicialmente cotizado, producto principalmente de la desorganización existente.

4.1.2 ORGANIZACIÓN

La empresa Itermicas Ltda. maneja una estructura informal en la organización. No se ha definido una estructura jerárquica, ni se han desarrollado los perfiles acorde a los cargos que la empresa tiene en estos momentos.

Las decisiones son tomadas exclusivamente por el gerente general, y en ocasiones estas son expresadas de forma informal y sin ninguna documentación de respaldo, por tal motivo, pueden cambiar constantemente y en ciertos casos, no son tenidas en cuenta por los trabajadores.

Se maneja un flujo de la información constante y en todas las direcciones, esto conlleva a que todos los trabajadores estén enterados de la situación actual de la empresa.

La falta de orden se ve en la relacionado con el poco compromiso de los trabajadores los cuales al no tener un perfil definido, no tienen claro cuáles son sus funciones. Esto se evidencia más que todo en el ejercicio, donde todos hacen de todo y muchas veces, gracias al compañerismo y al apoyo de los trabajadores, se llegan a hacer las tareas de los demás, aunque estas no sean su función por el cual están en la empresa.

Esto genera subprocesos y a una falta definición de roles, lo cual se agrava en el momento en que surja un problema, dado que al no haber un compromiso ni una responsabilidad definida, los trabajadores tienden a huir de la situación y es muy común que entre todos se empiecen a buscar un culpable, delegándose la responsabilidad a los demás trabajadores.

Uno de los temas más críticos en el análisis de la organización, es la falta de identidad y de orientación, la cual surge desde gerencia y se transmite a toda la empresa. En muchos casos, como el gerente no cumple, los trabajadores no se sienten motivados a cumplir y el desorden que se maneja en la documentación y en el manejo de la información desde la gerencia afecta a todas las demás áreas, generando un descontrol y una pérdida de la confianza en la cabeza de la organización.

4.1.3. DIRECCIÓN

El sistema administrativo implementado por la gerencia se ha caracterizado por la delegación constante de las funciones, no por la confianza que tiene la gerencia en sus trabajadores, sino por las múltiples obligaciones que tiene el gerente.

Este estilo aunque se delegan las funciones, es poco participativo, teniendo en cuenta que no se valoran las opiniones de los trabajadores y las decisiones son exclusivamente de la gerencia.

No se tienen estrategias claras que permitan medir el rendimiento de los trabajadores, pero se realizan reuniones para llegar a acuerdos de cumplimiento con ellos.

Se realizan reuniones empezando el mes en la parte de obras, para evaluar los estados de las obras y definir los proyectos a facturar en el transcurso del mes y vuelven y se reúnen finalizando el mes para revisar los cumplimientos de los objetivos definidos al inicio del mes.

Se realizan también otras reuniones de carácter informativo por parte del gerente para presionar a los trabajadores, sobre el rendimiento de sus actividades y el cumplimiento de sus obligaciones. Pero este se hace, por la opinión que el gerente tiene sobre el estado de la empresa, mas no por la evaluación previa de cada trabajador.

No se tiene definido un sistema de recompensas por las actividades realizadas, producto principalmente porque no hay un reconocimiento de las labores cumplidas, esto genera cierto grado de insatisfacción por parte de los trabajadores los cuales sienten que a veces sus aportes no son del todo valorados por la gerencia.

Este problema se acrecienta por los salarios, los cuales no son justos, de acuerdo a las actividades que realizan los trabajadores, y se dan casos donde un operario de rango bajo gana inclusive más que uno de rango más alto. Esto conlleva a que los trabajadores no se sientan comprometidos con la organización y más cuando surgen inconvenientes que requieren tiempo extra laborando y el cual al no ser remunerado, los trabajadores lo consideran mucho para hacerlo, hasta el punto de negarse en ocasiones.

Por tal razón no se cuenta con un proceso definido para la toma de decisiones y no se tiene en cuenta la satisfacción de los trabajadores, para motivarlos a seguir los ideales de la empresa.

4.1.4 CONTROL

La empresa no cuenta con un sistema de control que mida los niveles de rendimientos internos, tanto de los trabajadores, como de los procesos que la empresa desarrolla.

No se cuentan con indicadores para evaluar ni se han diseñado métodos de control.

La supervisión de las actividades se hace en base a la experiencia y al desarrollo de las funciones asignadas, sin tener en cuenta su calidad ni su asertividad con los objetivos planteados para el desarrollo de la empresa.

Las tareas son determinadas principalmente por el gerente, quien asigna las funciones a realizar, pero al no evaluarlo asignado, se deja pasar por alto varios detalles determinantes hasta el punto de llegar ha asignar tareas que nunca son realizadas por parte de los trabajadores debido a que al no ser

revisadas, dejan de ser importantes y con las multiplex tareas que realizan los trabajadores se les llegan a olvidar.

4.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A pesar del desorden de la empresa, se vive un ambiente agradable en la organización.

Los empleados trabajan en un ambiente de compañerismo y de ayuda mutua en cada una de sus actividades.

Se celebran cada uno de los cumpleaños, normalmente a título personal de los trabajadores en restaurantes.

Se integran no solamente en las actividades laborales, sino que también, se reúnen en celebraciones o reuniones fuera de la organización.

La información y la comunicación de los trabajadores es muy buena, lo cual genera que todos estén informados de todo, no solamente de la vida laboral sino también personal de los empleados, lo cual genera más confianza y apoyo en las situaciones de calamidad.

La amistad de los empleados se sigue manteniendo aun cuando estos no laboran con la empresa, se maneja una base de datos con la información de los trabajadores y se siguen manteniendo en contacto aun cuando estos ya no forman parte de la empresa.

Se realizan actividades deportivas con otras empresas del sector, como partidos de futbol, donde permiten integrarse y compartir un rato agradable y de compañerismo en la empresa.

Estos acercamientos afables también trascienden a los proveedores, con los cuales se realiza un trato amable y agradable para ambas partes, buscando siempre el mutuo beneficio.

Se maneja internamente entre los mismos trabajadores un trato muy respetuoso con un lenguaje propicio y amigable, aunque el gerente en ocasiones se exalta y maneja un lenguaje algo fuerte, más que todo para llamar la atención de los trabajadores.

Dentro de los valores corporativos ya mencionados de respeto y de integración, la empresa también tiene una filosofía de comunidad y de camarería propuesta por los trabajadores y el representante legal de la compañía. Por este motivo es común la celebración de los cumpleaños o las

festividades personales de cada uno de los empleados. En diciembre y por motivación de los propios trabajadores se reúnen para compartir antes del 24 y por días los mismos empleados hacer refrigerios turnándose un trabajador por día o cuando no haciendo recolectas para el mismo.

Otro de los valores transmitidos por la gerencia es la responsabilidad por las tareas asignadas, dado que al no tener un sistema de control ni evaluación, se deja a la autorregulación y autoevaluación de los propios empleados quienes cumplen con responsabilidad y seriedad su labor asignada.

Una actitud común de la empresa y mas aun de los empleados, es mantener una sonrisa aun en las adversidades, se comparte alegría y se labora en armonía.

4.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL PERSONAL

La empresa cuenta con un personal con bastante potencial, pero a falta de motivación y de capacitación no son aprovechados de la mejor manera.

El en manejo del personal la empresa se caracteriza por un ambiente laboral estable. Casi no se maneja la rotación del personal debido al desempeño de los trabajadores, pero al no existir un sistema de recompensas, los retiros de la empresa son principalmente voluntarios hechos por los mismos trabajadores los cuales no se sienten motivados a seguir en la empresa.

Como no hay un sistema de recompensas definido, no se tiene una política de control del desempeño de los trabajadores, solo se maneja un indicador de facturación para evaluar a los ingenieros de los proyectos respecto a si se hacen o no las obras.

En el manejo del puesto, no se tiene un perfil de cargo definido. A la hora de seleccionar nuevo personal se involucra principalmente el gerente y en ocasiones el administrador. Cuando es personal operativo solo toma la decisión el gerente, pero si es personal de oficina se es tenido en cuenta el administrador en el proceso de selección.

Aunque no se cuenta con un proceso establecido para la selección, se realizan entrevistas y se escoge el trabajador sin tener en cuenta preferencia ni recomendaciones, solo su nivel de experiencia y su afinidad con el cargo a ocupar en la empresa.

Al ingresar el nuevo trabajador a la empresa se le da el tiempo necesario para la adecuación del mismo, mas sin embargo no siempre existe una correcta entrega del puesto de la persona que sale con la persona que entra, lo cual

conlleve a que las personas que ingresen tengan que aprender por iniciativa propia.

La gerencia no motiva a la capacitación del personal y tiende mucho a chocar con los trabajadores que estudian, por el tiempo que estos le dejan de dedicar a la empresa.

En la empresa actualmente existe un área de salud ocupacional y un comité paritario de salud ocupacional, mas sin embargo, las condiciones laborales no son las más adecuadas. Se labora con deficiencia en los estados de las sillas y en un ambiente de constante ruido, dado que en la misma instalación está ubicado la parte operativa con la parte administrativa. A pesar de las constantes solicitudes por parte de salud ocupacional, la gerencia ha estado un poco reacia a dar el visto bueno con las solicitudes de estos, principalmente por razones económicas ya que la empresa no cuenta con el flujo económico suficiente, para adquirir todos los elementos que se requiere para su correcta labor.

Hace falta el diseño de nuevos cargos, debido principalmente a que los trabajadores están sobrecargados de obligaciones y muchas veces no les alcanza el tiempo laboral para realizar todas sus funciones y se ven obligados a realizar labores extras, que no son recompensadas por la gerencia.

Cuando sale un trabajador, el gerente tiende a delegarle las funciones que esta persona realizaba a otra persona, en vez de buscar un nuevo trabajador, por lo cual se encuentran casos donde una sola persona desempeña mas de 4 cargos a la vez.

4.4 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN FINANCIERA

La empresa afronta diversas crisis en la parte financiera, originadas desde el inicio de la misma.

Para la realización de la empresa se adquirió las obligaciones de la empresa antecesora Instalaciones Térmicas Ltda. Lo cual ha llevado al pago excesivo de intereses por préstamos bancarios.

Además de las deudas bancarias viejas, la empresa tuvo que solicitar préstamos a terceros, principalmente a familiares de los socios, los cuales reciben un interés más elevado que el de los bancos.

La crisis se ve aumentada con la mala administración que se tenía en sus inicios la cual se veía reflejada en las deficiencias contables que la empresa tenía, donde había un contador externo que no era constante en la empresa y la persona encargada de la parte administrativa también se encargaba de la parte contable, lo cual generaba retardo en los procesos, ineficientes informes, inclusive, conllevo a que los estados financieros no fueran reales, ya que deudas que eran pagadas eran borradas y caso similar ocurría con los

cuentas por cobrar, los inventarios no eran contabilizados lo que ocasionaba que hubiesen perdidas y sobre pedidos cuando en stock se poseía el material. Otro de los problemas que dificultad mucho el manejo administrativo, es la incorporación de las deudas de tipo personal del principal dueño de la empresa, en el proceso administrativo, ya que por ser una persona tan ocupada no dispone del tiempo para estar al tanto de sus deudas, las cuales en su mayoría se adquirieron en su tiempo para cubrir las deficiencias de la empresa en un momento de crisis que tubo, respaldándose principalmente en créditos financieros y con terceros.

La mala organización tenía sus efectos negativos en la parte financiera de la empresa debido a que en el sector de las construcciones casi siempre se tienden a dar un protocolo de manejo de pagos, aunque se puede modificar acorde a lo que se halla establecido en el contrato, pero por lo general, se elabora una factura una vez se esté inicializada una obra y se le da un anticipo que en la mayoría de los casos alcanza solo para cubrir los gastos de materiales que se requieren para seguir con la obra y el excedente se difiere en cuotas donde se va amortizando el pago inicial hasta que se cubre el pago total de la deuda.

Cuadro No. 9: Amortización de un contrato

contrato XXX	
valor del contrato	1000
Anticipo	500

CONCEPTO	VALOR	CRUCE ENTICIPO	PAGO
factura 1	300	150	150
factura 2	200	100	100
factura 3	400	200	200
factura 4	100	50	50
TOTAL	1000	500	500

En este proceso se pueden tomar 30 días o mas y si el proyecto es contra entrega se dificultad mas ya que si no se ha culminado la obra no se puede cobrar, esto puso en serios problemas a la empresa, la cual encontró como salida, el factoring, negociando las facturas de uno de sus principales clientes, pero esto conllevaría a un nuevo descuadre, ya que la base inicial que ellos se habían comprometido a cobrar no era la que en realidad estaban cobrando y como no son muy claros en las definiciones de sus honorarios y retenciones

dificultad mas el manejo contable del mismo y ha generado otros descuadres en la contabilidad.

Revisando los estados financieros a corte del 30 de septiembre del 2.011 se evidencia que la empresa maneja un gran flujo de efectivo, ero gran parte del dinero que posee la empresa está por cobrar, equivalente a un 60,4% y otro gran rubro esta en el inventario el cual está constituido principalmente por los materiales de las obras que están en ejecución con un 36,5%. Dichos materiales aun están en el inventario porque no se han facturado, por lo tanto no están en cuentas por cobrar. Esto significa que la empresa posee en su flujo de efectivo un 96.9% en los clientes, tanto de los proyectos ya ejecutados y facturados, como los que aun están en ejecución.

Uno de los problemas más grandes de la empresa a nivel de estructura, es que no posee bienes propios, tan solo un 1% del total de los activos constituyen a propiedad, planta y equipo.

Un punto negativo de la empresa está en el elevado nivel de endeudamiento el cual supera a los aportes de los socios.

Tan solo las obligaciones financieras superan los dineros colocados por los socios como capital de la empresa, lo cual significa que la empresa es mas de los terceros que han colocado un mayor capital que los mismos dueños de la empresa.

Aun y a pesar de la empresa posee elevados indicadores de endeudamiento, presenta una mejoría en su actividad, donde en el año 2.010 presento una perdida en su ejercicio del 6,3%, mientras que en la misma fecha del 2.011 se generaba una ganancia del 5,5%.

Esta mejoría se debe entre otras cosas a que la empresa ha mejorado su tratamiento con los clientes y ha fortalecido la calidad de sus productos y servicios, con lo cual redujo en un 13% la devolución de sus ventas, además de la reducción de los gastos de la empresa.

Se debe de mejorar la estructura de los costos y planear aun más la ejecución de las obras para mantener más estable los costos de las obras.

4.5 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

4.5.1 MANEJO DE LA INFORMACIÓN

El manejo de la información parte de la recepción de los datos los cuales son capturados principalmente por el administrador si es por medio físico o si es digital (correo electrónico) por la secretaria quienes lo direccionan a la persona encargada para cada caso.

La información dependiendo de su destino puede pasar a ser archivada si es una correspondencia informativa como lo es un Estado de cuentas de un

banco, puede ser llevada al sistema de pagos si es por ejemplo una factura de servicios públicos o ser direccionada a los ingenieros si es un nuevo proyecto o si es la cotización de una nueva actividad.

Una vez se posea la información se realiza un control del mismo, si es un estado de cuenta se verifica con los pagos elaborados, si es una factura se agiliza su pago, y si es una cotización se elabora la misma para proceder a la orden de compra.

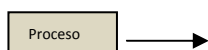
Una vez la información haya sido procesada esta es archivada si es en medio físico o guardada en medio magnético si es digital, para tener un soporte y una base contable de lo que se realizó.

4.5.2 DIAGRAMA DE FLUJO

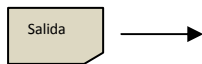
Para Poder definir el manejo de la empresa es necesario comprender su funcionamiento en todas las actividades que se realizan y a cargo de quienes están y así poder definir más fácilmente que actividades son fundamentales para la empresa y cuales se deben de mejorar para conseguir un mejor proceso productivo.



En la entrada de datos al sistema de información, se debe tener en cuenta primero, que los documentos lleven su orden de trabajo (IT), que tengan el número consecutivo asignado por el departamento contable. Segundo se debe de verificar la información que se le va a suministrar al sistema, como la dirección, el teléfono, el valor, que existan los soportes necesarios, con el objetivo de poder verificar fácilmente los datos cuando se requieran hacerlo. Un elemento importante en el procesamiento de la información es el Sistema de información contable (SIC).



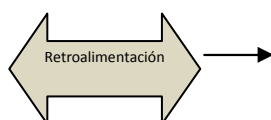
En el proceso de transformación, establecer que el SIC haga cruce de cuentas de forma automatizada de acuerdo a la naturaleza de las cuentas que se maneje en la empresa y arroje saldos en tiempo real, que se mantenga actualizando al mismo ritmo de la entrada de información para que así no se quede una cuenta en negativo o en el caso de los inventarios que quede agotado. En este proceso se pretende que el sistema se mantenga alimentando de acuerdo a la información parcial o total que se ingrese conforme a lo establecido en la entrada de datos y de esta forma mantener la información contable dispuesta a los usuarios en cualquier momento.



En la salida de información, un aspecto a tener en cuenta es, especificar de qué registros proviene esta información que se haga un seguimiento en el SIC antes de general la información que necesitamos sea en físico o en medio magnético, llevar un control en los usuario que requieren esta información, se recomienda que este control se lleve dentro del SIC a través de un orden cronológico de quienes ingresan al SIC por medio de cuentas personales con su respectiva contraseña que se guarde en el SIC, determinar la fecha inicial y fecha final de la información que se necesita generado por el SIC, que sea antes de generar algún tipo de información se ingrese en el SIC la ubicación precisa de la información Ejemplo: si, se necesita algún tipo de información del almacén ingresar o llenar casillas en donde se coloque de forma explícita el almacén si hay sucursales colocar cual se necesita entre otros y poder generar la información. Entre los aspectos más importantes a tener en cuenta en la salida de información, es que la información sea acorde al mismo y que al momento de generarla esta sea la que encuentra en ese preciso momento.

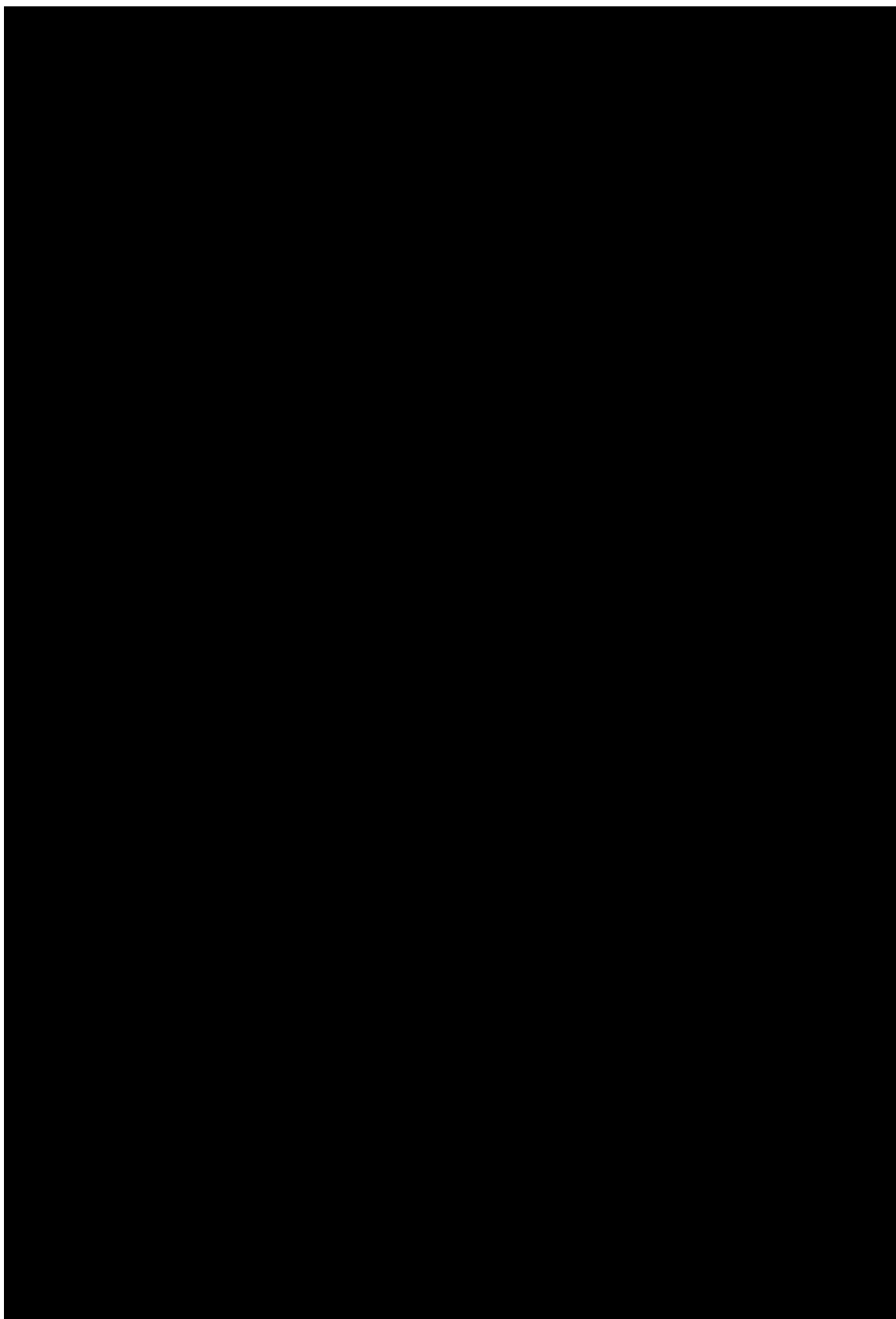


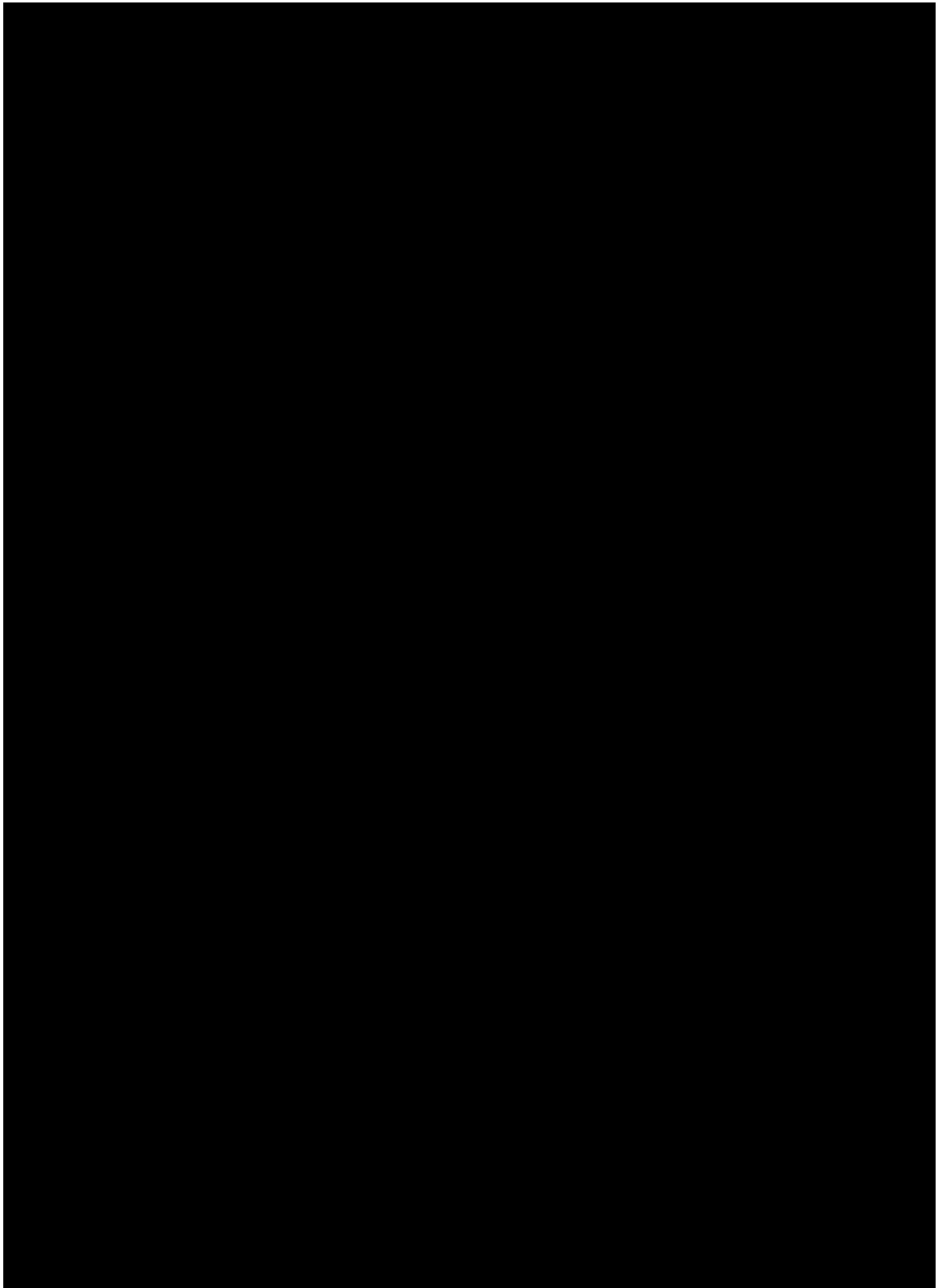
Una vez la información haya sido procesada esta es archivada si es en medio físico o guardada en medio magnético si es digital, para tener un soporte y una base contable de lo que se realizó.



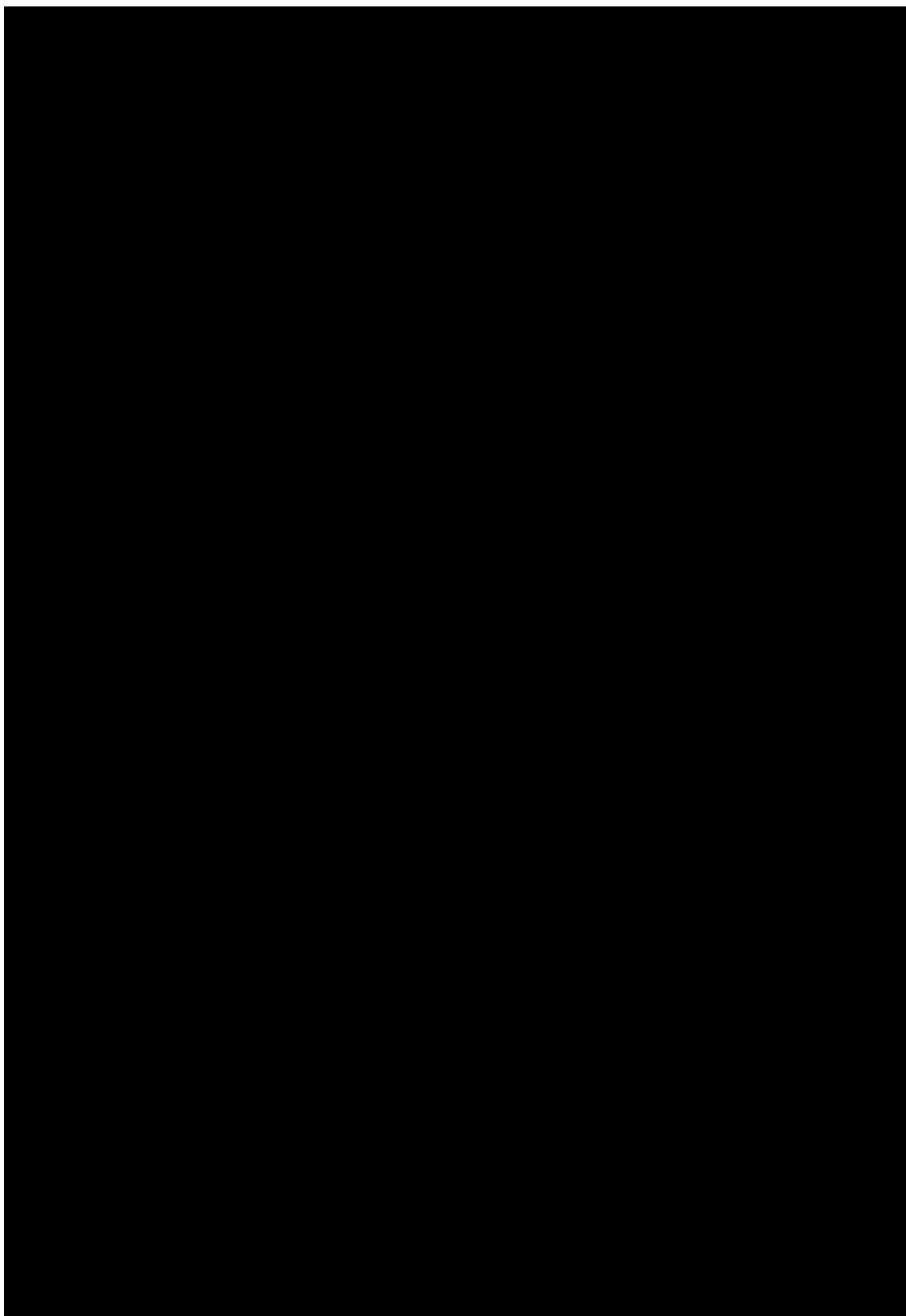
El ciclo del sistema de información de Itermicas Ltda. Se encuentra demarcado en el siguiente diagrama de flujo, en el que se detallan las actividades propias del ciclo

Cuadro No. 10





Cuadro No. 11



Cuadro No. 12: análisis de fortalezas y debilidades

PLANEACIÓN	F/D	FM	Fm	Dm	DM
La empresa no tiene un proceso de planeación definido	D				x
No se tiene establecido una misión ni una visión	D				x
Las estrategias que utiliza la empresa son soluciones a problemas inmediatos	D			x	
Las decisiones que toma la gerencia son decisiones rápidas y no planeadas	D			x	
Responde eficazmente a los problemas del entorno	F	x			
Adecua sus estrategias al estado actual de la compañía	F		x		
ORGANIZACIÓN	F/D	FM	Fm	Dm	DM
No se cuenta con una estructura administrativa definida	D			x	
No se cuenta con una estructura formal definida	D			x	
No se cuenta con una definición de los perfiles de cada cargo	D				X
Existen cargos poli funcionales	F		x		
Posee un diseño flexible	F		x		
No existe un proceso definido para la toma de decisiones	D			x	
DIRECCIÓN	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Delegación de funciones	F		x		
Estilo gerencial no participativo	D			x	
No se procura la satisfacción del trabajador	D			x	
No se estimula la creatividad	D			x	
No hay un procedimiento definido para la toma de las decisiones	D				X
CULTURA ORGANIZACIONAL	F/D	FM	Fm	Dm	DM
El ambiente laboral es agradable entre los compañeros de trabajo	F	x			
Existe un ambiente de respeto entre los trabajadores	F	x			
Se manejan integraciones y actividades grupales por fuera de la organización	F		x		
Existe demasiada autoridad por parte de la gerencia	D			x	
Falta de motivación	D			x	

No incentivación ni estimulación por los logros obtenidos por parte de los trabajadores	D			x	
Salarios no adecuados de acuerdo a las funciones que se desempeñan	D			x	
PERSONAL	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Estabilidad laboral y poca rotación de personal	F		x		
No sistema de recompensas	D			x	
Proceso de selección empírico y no documentado	D			x	
No existe una definición de los cargos	D			x	
No se incentiva la capacitación de los trabajadores	D			x	
No hay una entrega formal del puesto de trabajo	D			x	
El personal posee mucho potencial y habilidad para realizar varias labores	F	x			
Los trabajadores aprenden por iniciativa propia sobre su puesto de trabajo	F		x		
No se cuentan con las condiciones laborales más adecuadas	D				X
FINANCIERO	F/D	FM	Fm	Dm	DM
Crecimiento económico en los últimos años	F	x			
Aumento en los indicadores de endeudamiento	D				X
Poco efectivo disponible	D			x	
Gran parte de los recursos económicos de la empresa están en cartera y en obras en ejecución	D			x	
Aumento de la facturación	F	x			
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	F/D	FM	Fm	Dm	DM
La empresa cuenta con los sistemas tecnológicos para el manejo de la información	F	x			
El sistema de información es impulsado y respaldado por el sistema contable y financiero	F	x			
Comunicación deficiente porque es principalmente verbal	D			x	

CAPITULO CINCO: ANÁLISIS DOFA

5.1 ANÁLISIS INTERNO

Cuadro No. 13:

MATRIZ MEFI - MEFE
Ponderaciones internas

Muy alto	4	8	12	16
Alto	3	6	9	12
Medio	2	4	6	8
Bajo	1	2	3	4

Bajo	Medio	Positivo	Excelente
	(Fortalezas)	(Oportunidad)	
Bajo	Medio	Severo	Catastrófico
	(Debilidad)	(Amenaza)	

Impacto

Matriz MEFI

Fortalezas:

- ✓ Calidad de productos
- ✓ Satisfacción al cliente
- ✓ Fuerza laboral
- ✓ Planes y políticas a corto plazo
- ✓ Buen manejo en la parte administrativa
- ✓ Capacidad de producción
- ✓ Buen manejo de proveedores

Debilidades:

- ✓ Carencia de trabajadores
- ✓ Infraestructura pequeña para el servicio que prestan
- ✓ Mala digitación de pedidos
- ✓ Endeudamiento
- ✓ Poco presupuesto
- ✓ Capacidad instalada
- ✓ Carencia de mercadeo
- ✓ Poca liquidez

Cuadro No. 14: **Participación de las fortalezas y debilidades**

CONCEPTO	FORTALEZA / DEBILIDAD	PARTICIPACIÓN
<i>FORTALEZAS</i>		
Tecnología	9	0,04
Fuerza laboral	12	0,06
Planes y políticas	9	0,04
Calidad de productos	16	0,08
Satisfacción al cliente	16	0,08
Buen manejo en la parte administrativa	12	0,06
Capacidad de producción	16	0,08
Buen manejo de proveedores	9	0,04
<i>DEBILIDADES</i>		
Carencia de trabajadores	12	0,06
Infraestructura pequeña para el servicio que	9	0,04

prestan		
Mala digitación de pedidos	12	0,06
Endeudamiento	16	0,08
Poco presupuesto	12	0,06
Capacidad instalada	9	0,04
Carencia de mercadeo	16	0,08
Poca liquidez	12	0,06
TOTAL	197	100,0

Cuadro No. 15: **Ponderación de las fortalezas y las debilidades**

Factores internos claves	Valor Participación	Clasificación	Ponderación
<i>FORTALEZAS</i>			
Tecnología	0,04	4	0,16
Fuerza laboral	0,06	4	0,24
Planes y políticas	0,04	3	0,12
Calidad de productos	0,08	4	0,32
Satisfacción al cliente	0,08	4	0,32
Buen manejo en la parte administrativa	0,06	4	0,24
Capacidad de producción	0,08	4	0,32
Buen manejo de proveedores	0,04	3	0,12
<i>DEBILIDADES</i>			

Carencia de trabajadores	0,06	1	0,06
Infraestructura pequeña para el servicio que prestan	0,04	2	0,08
Mala digitación de pedidos	0,06	1	0,06
Endeudamiento	0,08	1	0,08
Poco presupuesto	0,06	1	0,06
Capacidad instalada	0,04	2	0,08
Carencia de mercadeo	0,08	1	0,08
Poca liquidez	0,06	1	0,06
TOTAL	100,0	40	2,4

Evaluación de resultados

Promedio: 2,4

Interpretación de los resultados de la matriz MEFI

La ponderación del resultado da un total de 2.4 lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, esto nos lo demuestra la sumatoria de las ponderaciones de las fortalezas que dan 1,84 en contraste con las debilidades que son de 0,56. Pero aun debe de haber algunas mejorías para reducir las debilidades y tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

5.2. ANÁLISIS EXTERNO

Matriz MEFE

Oportunidades:

- ✓ Política de cuidado ambiental
- ✓ TLC
- ✓ Desarrollo urbanístico de la ciudad (Nuevas construcciones)
- ✓ Posibles nuevos clientes

Amenazas:

- ✓ Unión de los competidores
- ✓ Aumento del valor de la materia prima
- ✓ Paro camionero o de transporte (Complica la llegada de la materia prima)
- ✓ Cambio en el dólar (alza) (porque hay productos que la empresa adquiere en moneda extranjera)

Cuadro No. 16: **Participación de las Oportunidades y las Amenazas**

CONCEPTO	OPORTUNIDAD / AMENAZA	PARTICIPACIÓN
OPORTUNIDAD		
Política de cuidado ambiental	9	0,08
TLC	12	0,11
Desarrollo urbanístico de la ciudad	16	0,14
Posibles nuevos clientes	16	0,14
AMENAZA		
Unión de los competidores	16	0,14
Aumento del valor de la materia prima	12	0,11

Paro camionero o de transporte	12	0,11
Cambio en el dólar	16	0,14
TOTAL	109	100,0

Cuadro No. 17: **Ponderación de las Oportunidades y las Amenazas**

Factores externos claves	Valor Participación	Clasificación	Ponderación
<i>OPORTUNIDAD</i>			
Política de cuidado ambiental	0,08	3	0,24
TLC	0,11	3	0,33
Desarrollo urbanístico de la ciudad	0,14	4	0,56
Posibles nuevos clientes	0,14	4	0,56
<i>AMENAZA</i>			
Unión de los competidores	0,14	1	0,14
Aumento del valor de la materia prima	0,11	1	0,11
Paro camionero o de transporte	0,11	1	0,11
Cambio en el dólar	0,14	2	0,28
TOTAL	100,0	19	2,3

Evaluación de resultados

Promedio: 2,3

Interpretación resultado de la matriz MEFE

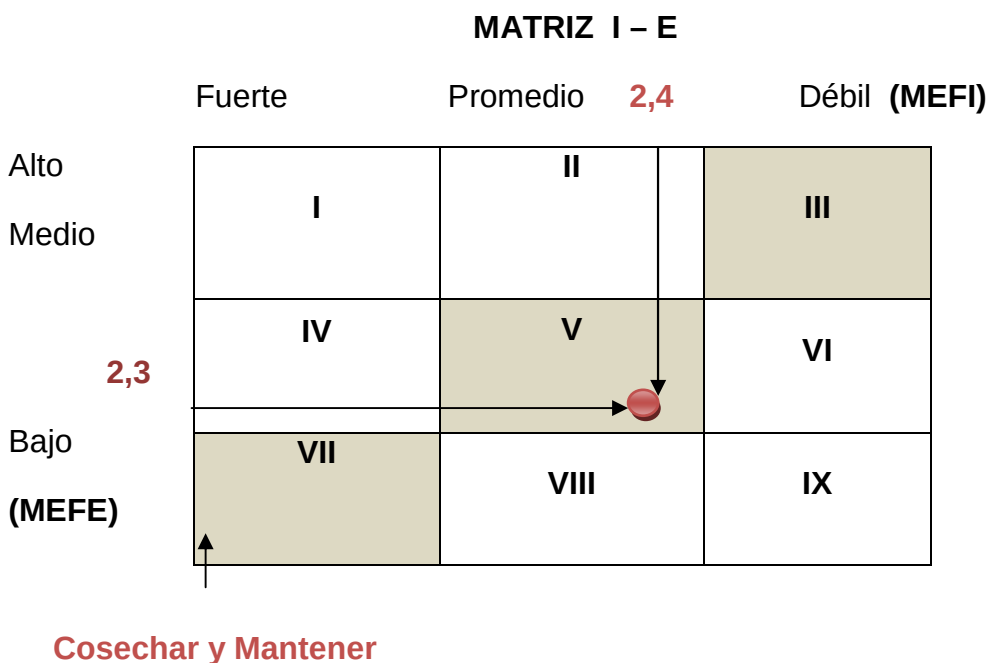
La ponderación del resultado da un total de 2.3 lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, esto nos lo demuestra la sumatoria de las ponderaciones de las oportunidades que dan 1,69 en contraste con las debilidades que son de 0,64. Esto nos demuestra las grandes facilidades que le brindan el sector externo a la empresa que la beneficia y le genera grandes oportunidades.

5.3. RESULTADOS PONDERACIONES MATRICES MEFI Y MEFE

MEFI: 2,4 (Abscisa eje X)

MEFE: 2,3 (Ordenada eje Y)

Grafico No. 6:



Cuadrantes: **III, V, VII (Conservar, retener, cosechar y mantener)**

Desarrollar

“Estrategias desarrollo de productos”: la empresa ya tiene su posicionamiento en el mercado, principalmente por el reconocimiento de las labores ya realizadas. Pero en el mercado se requiere no solo de mantener lo que se tiene sino también conseguir nuevas posibilidades, por eso se debe de desarrollar campañas para darse a conocer por otras empresas, ofreciendo sus servicios.

5.4. Matriz DOFA

Cuadro No. 18: Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	✓ Calidad de productos ✓ Satisfacción al cliente ✓ Fuerza laboral ✓ Planes y políticas ✓ Buen manejo en la parte administrativa ✓ Capacidad de producción ✓ Buen manejo de proveedores	✓ Carencia de trabajadores ✓ Infraestructura pequeña para el servicio que prestan ✓ Mala digitación de pedidos ✓ Endeudamiento ✓ Poco presupuesto ✓ Capacidad instalada ✓ Carencia de mercadeo ✓ Poca liquidez
OPORTUNIDADES	FO	DO
✓ Política de cuidado ambiental ✓ TLC ✓ Desarrollo urbanístico de la ciudad (Nuevas construcciones) ✓ Posibles nuevos clientes	Formar nuevas alianzas internacionales que permitan adquirir la materia prima a menor costo y mejorar aun más la calidad de la prestación del servicio.	Contratar nuevo personal para dar abasto a las exigencias del desarrollo del mercado.

AMENAZAS	FA	DA
✓ Unión de los competidores ✓ Aumento del valor de la materia prima ✓ Paro camionero o de transporte (Complica la llegada de la materia prima) ✓ Cambio en el dólar (alza) (porque hay productos que lo compramos en dólares)	La buena calidad que maneja la empresa permite que los clientes sean consientes de que un cambio en los precios de la materia prima debe de ser trasladado también a los clientes.	Tener convenios con empresas tanto competidoras como proveedores para aumentar su capacidad.

FO: Formar nuevas alianzas internacionales que permitan adquirir la materia prima a menor costo y mejorar aun más la calidad de la prestación del servicio.

Objetivos:

- Fortalecer los vínculos con los proveedores
- Establecer convenios con el gobierno
- Tener estrategias de mutuo beneficio con los proveedores

DO: Contratar nuevo personal para dar abasto a las exigencias del desarrollo del mercado.

Objetivos:

- Tener una estrategia de selección de personal
- Capacitar al personal existente y próximo a conseguir

FA: La buena calidad que maneja la empresa permite que los clientes sean consientes de que un cambio en los precios de la materia prima debe de ser trasladado también a los clientes.

Objetivos:

- Mantener la buena satisfacción de los clientes
- Producir productos y servicios de excelente calidad
- Prever posibles cambios en los precios de la materia prima

DA: Tener convenios con empresas tanto competidoras como proveedores para aumentar su capacidad.

Objetivos:

- Conseguir nuevas alianzas estratégicas
- Mejorar las relaciones con los competidores

CAPITULO SEIS: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

6.1 SITUACIÓN ACTUAL

La empresa desde sus inicios no cuenta con una misión ni una visión definida por parte de los socios, y a pesar de que han tenido varios administradores, ninguno se había preocupado por diseñar el direccionamiento de la empresa

6.2. MISIÓN

6.2.1. DEFINICIÓN DE MISIÓN

La misión es un factor importante para cualquier empresa, dado que serán las directrices de lo que la empresa quiere hacer, para no perder en ningún momento el rumbo de lo que se está haciendo ni mucho menos del propósito por el cual la empresa fue creada.

La misión debe de definir cuál es el propósito de la empresa, es decir, cuáles serán sus actividades a realizar, para saber el área en que se desarrollara la compañía y cuáles serán sus productos y/o servicios.

Otro punto importante a tratar, es hacia quien va enfocada la empresa. Los clientes son un factor importante, por no decir, que es el mas importante, de cualquier organización, puesto que por ellos es que las empresas subsisten en el mercado.

Son los clientes quienes compran los productos y/o servicios que las empresas ofertan, y puede ser el producto más innovador y la empresa mejor diseñada del mercado, pero si no tiene unos clientes a quienes le pueda ofrecer sus productos no lograra sobrevivir. Por tal razón es vital reconocer cuales serán los clientes que la empresa atenderá, para así mismo diseñar sus estrategias que fortalezcan los vínculos con los clientes.

De allí surge un último punto a tener en cuenta en una definición de una misión, y es la diferenciación que tendrá la compañía en relación con las demás empresas del mercado. En un ambiente tan competitivo y globalizado, la diferencia mas mínima puede ser vital en el cierre de un negocio, por eso se debe de propender por obtener una ventaja competitiva y comparativa, generada principalmente por el valor agregado que la empresa le de a sus productos.

6.2.2. MISIÓN PROPUESTA

Somos una empresa especializada en la automatización dedicada al diseño, desarrollo e instalación de sistemas de aire acondicionado, ventilación, calefacción y edificios inteligentes orientada al sector farmacéutico, alimenticio, manufacturero, comercial y a la industria en general, respetuosa de las normas, el medio ambiente, la protección y la responsabilidad social logrando proyectos seguros, confiables y de alta eficiencia energética.

Cuadro No. 19: **Descomposición de la misión**

Pregunta	Respuesta	Descripción
¿Qué se hace?	Somos una empresa de automatización dedicada al diseño, desarrollo e instalación de sistemas de aire acondicionado, ventilación, calefacción y edificios inteligentes	En la misión que quiere resaltar la labor primordial de la empresa que es la automatización y de allí aclarar en qué es lo que nos especializamos que es en el HVAC (que es aire acondicionado, ventilación y calefacción, en las siglas en inglés, tal como se maneja en el medio del aire) y por último la programación y la automatización en los edificios inteligentes.
¿A quién va dirigido?	sector farmacéutico, alimenticio, manufacturero, comercial y a la industria en general	Con esta aclaración de los sectores, se quiere dejar en claro que el campo de acción de la empresa es muy amplio y en donde se requiera allí estaremos.
¿Qué factor diferencial se genera?	respetuosa de las normas, el medio ambiente, la protección y la responsabilidad social logrando proyectos seguros, confiables y de alta eficiencia energética	Nuestro valor diferencial va más que todo enfocado a la eficiencia y a la calidad de nuestros productos y nuestros servicios, respetando siempre las normas, el medio ambiente, la seguridad de nuestros trabajadores y procurando mantener un impacto social beneficioso para todas las personas que de una u otra manera se relacionan con la empresa.

6.3. VISIÓN

6.3.1 DEFINICIÓN DE VISIÓN

La visión al igual que la misión, es un factor importante en el direccionamiento de cualquier compañía.

La visión es la unión de los ideales y de las metas que los creadores de la empresa se proponen conseguir con la empresa.

Para ello se debe de tener en claro y en primera instancia, a donde se quiere llegar, para que sirva como un punto a alcanzar y por el cual los trabajadores se sientan motivados a lograr. Uno de los puntos más destacados de este ideal, es que debe de ser alcanzable por la empresa, para que desde un inicio, los trabajadores se sientan visualizados a alcanzarlo y no desmotivados porque sencillamente es un ideal inalcanzable.

Pero para poder medir el éxito de la meta propuesta, se debe de incorporar un tiempo definido a la misma, para poder comparar en el tiempo establecido, si se logro o no el objetivo trazado y con ello estar evaluando periódicamente, que se está haciendo para alcanzar y que cambios se precisan para fortalecer el camino que se quiere seguir hacia ese ideal.

Por último se debe de proponer un lugar espacial sobre el cual se va a realizar el objetivo propuesto. Con ello lo que se propende, es tener en claro el alcance de la meta y así poderlo medir más fácilmente.

6.3.2 VISIÓN PROPUESTA

Para el 2016 Itermicas Ltda. será la empresa de mayor reconocimiento en el sector empresarial para el desarrollo de proyectos eficientes de sistemas de aire acondicionado y aplicaciones inteligentes en el suroccidente colombiano.

Cuadro No. 20: **Descomposición de la Visión**

Pregunta	Respuesta	Descripción
¿Qué se quiere?	Ser la empresa de mayor reconocimiento en el sector empresarial	La empresa y más que todo la gerencia tiene en claro que no se puede aspirar a ser la más grande del sector, pero si generar un buen impacto en el medio que permita ser reconocido como una empresa eficiente y de excelente calidad.
¿Cuándo	Para el 2016	Se tiene en claro que para poder llegar a ello se requiere tiempo, la meta fue definida

se Quiere?	para el 2.016, para no extendernos tanto en el tiempo y si definir una distancia prudencial.
-------------------	--

¿En dónde se va a hacer?	En el suroccidente colombiano	Se tiene en claro que se debe plantear metas alcanzables y a la vez motivantes, por eso se definió que deberíamos de ser la empresa más reconocida del sur occidente del país, para no ser tan ambiciosos y alejarnos de la realidad, ni tampoco, menospreciar las capacidades de la empresa y fijarnos una meta mas pequeña.
---------------------------------	-------------------------------	---

6.4 POLÍTICAS DE GESTIÓN

Itermicas Ltda. Debe de tener un marco conceptual definido por políticas encaminadas a la consecución del objetivo de la organización, estas políticas se deben de encaminar a cada área del sistema de información existente en la compañía:

1. Políticas de gestión administrativa
2. Políticas de gestión de mercadeo
3. Políticas de gestión comercial
4. Políticas de gestión financiera
5. Políticas de planeación institucional
6. Políticas de gestión tecnológica

6.4.1 POLÍTICAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Todos los empleados de Itermicas Ltda., asumirán las orientaciones y procedimientos que se establezcan en la Administración Central, encaminados a vivir y practicar en la Empresa un estilo participativo, con base en trabajo en equipo y en un proceso de mejoramiento continuo.

Las políticas a tener en cuenta en la empresa Itermicas Ltda. en el área administrativa serán:

- ✓ Realizar todo trabajo con excelencia.
- ✓ Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.

- ✓ Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- ✓ Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- ✓ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- ✓ Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
- ✓ Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- ✓ Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- ✓ Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- ✓ Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- ✓ Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- ✓ Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- ✓ Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

6.4.2 POLÍTICAS DE GESTIÓN DE MERCADEO

Itermicas Ltda. Se ha encargado de diseñar y liderar la implementación del plan de Mercadeo, logrando objetivos de crecimiento en la participación del mercado y posicionamiento de la organización. Por consiguiente las directrices están encaminadas a:

- ✓ Planear y diseñar estrategias innovadoras de mercadeo y publicidad.
- ✓ Programar compra de productos para la prestación del servicio según necesidad de nuestros clientes.
- ✓ Coordinar proyectos de apertura de nuevos negocios y líneas de productos.

6.4.3 POLÍTICAS DE GESTIÓN COMERCIAL

En Itermicas Ltda. los proyectos están orientados a generar y mantener en toda la organización una cultura de servicio al cliente interno y externo con altos estándares de calidad.

Por lo tanto, se deben desarrollar estrategias comerciales competitivas, que permitan el mejoramiento de la atención a sus clientes y proveedores.

Asumiendo como objetivos principales:

- ✓ Crear estrategias comerciales a nivel Nacional o Regional a corto, mediano y largo plazo que sean herramientas fundamentales para el cumplimiento de los presupuestos de ventas mensuales y anuales.
- ✓ Desarrollar estrategias que garanticen la satisfacción y fidelización del cliente.
- ✓ Desarrollar nuevos proyectos para que las empresas puedan generar influencias socio económicas atractivas.
- ✓ Evaluar la operación logística del portafolio de productos que nos permita analizar y tomar decisiones acerca de rotación, rentabilidad y aceptación en el mercado entre otras.
- ✓ Garantizar la atención y agilidad de los procesos y servicios técnicos con un servicio oportuno y de calidad a los clientes.

6.4.4 POLÍTICAS DE GESTIÓN FINANCIERA

Itermicas Ltda. tiene el compromiso de diseñar e implementar un sistema de información contable y financiero que se caracterice por ser ágil, confiable y oportuno cumpliendo con los requisitos de ley.

Por lo tanto la compañía es consciente de la importancia que tiene el buen manejo de la información y para esto pretende optimizar la labor creando:

- ✓ Políticas contables precisas con la asesoría del contador y auxiliar contable.

- ✓ Políticas generadoras de mejores rendimientos para la Empresa.

6.4.5 POLÍTICAS DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

Itermicas Ltda. se responsabiliza en liderar procesos que le permita la optimización de sus recursos y a su vez le permita atender a sus clientes tanto internos como externos y responder a sus necesidades.

Como Empresa líder, debe asumir el compromiso de tener un mejoramiento continuo mediante la futura implementación de un sistema de gestión de calidad que permita la formulación e implementación de nuevos proyectos generadores de valor y crecimiento institucional.

6.4.6 POLÍTICAS DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍA

Itermicas Ltda. cuenta con la alianza estratégica de Jonhson Controls, empresa pionera en el país, la cual le brinda el soporte informático y de comunicaciones que sostiene eficazmente los procesos misionales y de apoyo de la organización.

CAPITULO SIETE: PLAN DE ACCIÓN

Mediante el análisis interno y externo de la compañía se logro encontrar que la principal debilidad que posee la empresa en el manejo del tema de la planeación estratégica tiene que ver con el área administrativa, principalmente por la falta de compromiso y de motivación de la alta gerencia el cual se trasmite a toda la organización y afecta no solo el desempeño de todas las áreas, sino también del rendimiento esperado de la compañía.

7.1 OBJETIVOS

Los objetivos planteados para realizar y corregir en la organización Itermicas Ltda. teniendo en cuenta las falencias administrativas, encontradas en la presente investigación, serán:

- A. Implementación de estrategias basadas en la planeación por parte de la gerencia
- B. Diseño de la estructura formal de la compañía
- C. Definición de cargos
- D. Establecimiento de políticas de evaluación y recompensas a los trabajadores.

7.2 REALIZACIÓN OBJETIVOS

- A. Implementación de estrategias basadas en la planeación por parte de la gerencia

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA		RESPONSABLE	CONTROL	RECURSOS
		INICIO	TERMINACIÓN			
CONCIENTIZACIÓN	Charlas pedagógicas para concientizar a la gerencia de la importancia de planear	20/05/2012	30/05/2012	Coordinador planeación	Administrador	Espacio, diapositivas, volantes
	Ejemplificación de empresas exitosas que utilizan la planeación en sus organizaciones	20/05/2012	30/05/2012	Coordinador planeación	Administrador	Espacio, diapositivas, volantes
	Talleres de ejercicios referentes a actividades de planeación	30/05/2012	20/06/2012	Coordinador planeación	Administrador	Hojas, bolígrafos
CAPACITACIÓN	Clases referentes a los métodos y estrategias implementadas en la planeación	20/06/2012	15/07/2012	Coordinador planeación	Administrador	Espacio, diapositivas, volantes
	Talleres para reforzar las estrategias de planeación	30/05/2012	20/06/2012	Coordinador planeación	Administrador	Hojas, bolígrafos

B. Diseño de la estructura formal de la compañía

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA		RESPONSABLE	CONTROL	RECURSOS
		INICIO	TERMINACIÓN			
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	Observación de las actividades realizadas por la empresa	20/07/2012	30/08/2012	Jefe de personal	Administrador	Planilla de apuntes
	Entrevistas a los empleados de la organización	30/08/2012	15/09/2012	Jefe de personal	Administrador	Formato de entrevista
	Interpretación de los resultados obtenidos en las entrevistas	15/09/2012	25/09/2012	Jefe de personal	Administrador	Planilla de resultados
DISEÑO	Definición de líneas de mando con los socios	25/09/2012	26/09/2012	Jefe de personal	Administrador	Hoja de apuntes
	Definición de interacciones existentes con los socios	25/09/2012	26/09/2012	Jefe de personal	Administrador	Hoja de apuntes
	Definición de cargos necesarios de acuerdo a los ideales de los socios	25/09/2012	26/09/2012	Jefe de personal	Administrador	Hoja de apuntes

	Elaboración a mano del organigrama de acuerdo a la información recogida	26/09/2012	01/10/2012	Diseñador	Jefe de personal	Hojas, lápiz y borrador
	Confrontación con los socios sobre el borrador del organigrama	01/10/2012	02/10/2012	Jefe de personal	Administrador	Hoja de apuntes
	Correcciones (si las hay) de acuerdo a las observaciones de los socios	02/10/2012	05/10/2012	Diseñador	Jefe de personal	Hojas, lápiz y borrador
	Entrega final del organigrama a los socios	05/10/2012	05/10/2012	Jefe de personal	Administrador	
DIVULGACIÓN	Reunión con los trabajadores para mostrarles el organigrama	06/10/2012	06/10/2012	Jefe de personal	Administrador	

C. Definición de cargos

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA		RESPONSABLE	CONTROL	RECURSOS
		INICIO	TERMINACIÓN			
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	Observación de las actividades realizadas por la empresa	20/07/2012	30/08/2012	Jefe de personal	Administrador	Planilla de apuntes
	Entrevistas a los empleados de la organización	30/08/2012	15/09/2012	Jefe de personal	Administrador	Formato de entrevista
	Interpretación de los resultados obtenidos en las entrevistas	15/09/2012	25/09/2012	Jefe de personal	Administrador	Planilla de resultados
DISEÑO	Definición de los perfiles existentes de acuerdo a las entrevistas	25/09/2012	26/09/2012	Jefe de personal	Administrador	Hoja de apuntes
	Definición de cargos necesarios de acuerdo a los ideales de los socios	25/09/2012	26/09/2012	Jefe de personal	Administrador	Hoja de apuntes
	Elaboración del borrador de los perfiles de acuerdo a la información recogida	26/09/2012	01/10/2012	Diseñador	Jefe de personal	Hojas, lápiz y borrador

	Confrontación con los socios sobre el borrador de los perfiles	01/10/2012	02/10/2012	Jefe de personal	Administrador	Hoja de apuntes
	Correcciones (si las hay) de acuerdo a las observaciones de los socios	02/10/2012	05/10/2012	Diseñador	Jefe de personal	Hojas, lápiz y borrador
	Entrega final de los perfiles a los socios	05/10/2012	05/10/2012	Jefe de personal	Administrador	
DIVULGACIÓN	Reunión con los trabajadores para mostrarles los perfiles	06/10/2012	06/10/2012	Jefe de personal	Administrador	

D. Establecimiento de políticas de evaluación y recompensas a los trabajadores.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA		RESPONSABLE	CONTROL	RECURSOS
		INICIO	TERMINACIÓN			
CONCIENTIZACIÓN	Charlas pedagógicas para concientizar a la gerencia de la importancia de recompensar a los trabajadores	07/10/2012	15/10/2012	Jefe de personal	Administrador	Espacio, diapositivas, volantes
CAPACITACIÓN	Clases referentes a los métodos y estrategias implementadas en la motivación del personal	15/10/2012	25/10/2012	Coordinador planeación	Administrador	Espacio, diapositivas, volantes
DISEÑO	Definición de la política de los estándares y las políticas a evaluar	25/10/2012	02/11/2012	Jefe de personal	Administrador	Hoja de apuntes

	Definición de los métodos de evaluación y reconocimiento a los trabajadores por su rendimiento	25/10/2012	02/11/2012	Jefe de personal	Administrador	Hoja de apuntes
	Elaboración del borrador	02/11/2012	05/11/2012	diseñador	Jefe de personal	Hojas, lápiz y borrador
	Confrontación con los socios	05/11/2012	06/11/2012	Jefe de personal	Administrador	Hoja de apuntes
	Correcciones (si las hay) de acuerdo a las observaciones de los socios	06/11/2012	15/11/2012	Diseñador	Jefe de personal	Hojas, lápiz y borrador
	Entrega final a los socios	15/11/2012	15/11/2012	Jefe de personal	Administrador	
DIVULGACIÓN	Reunión con los trabajadores para mostrarles las nuevas políticas de la compañía	16/11/2012	16/11/2012	Jefe de personal	Administrador	

7.3 EVALUACION Y CONTROL

Para asegurar que las estrategias diseñadas en el plan de acción se desarrollen correctamente y que los objetivos den los resultados esperados, se debe de evaluar y controlar constantemente el desenvolvimiento del mismo, con el fin de encontrar los errores a tiempo y corregirlos para enrutarlos de nuevo al fin deseado.

Se propone registrar los datos obtenidos de los indicadores propuestos en la siguiente tabla, para los próximos 3 años, con el objetivo de medir los niveles esperados con los niveles conseguidos.

Cuadro No. 21: Evaluación y control del plan de acción

OBJETIVO	INDICADOR	RESULTADOS	11	12	13
Implementación de estrategias basadas en la planeación	Estrategias realizadas con planeación / Total estrategias realizadas	Obtenido			
		Esperado	50%	70%	90%
Diseño de la estructura formal de la empresa	Personal incorporado en el organigrama / personal total del organigrama	Obtenido			
		Esperado	100%	100%	100%
	actividades documentas / total actividades	Obtenido			
		Esperado	70%	90%	100%
Definición de los cargos	Personal con cargo definido/ total personal de la empresa	Obtenido			
		Esperado	70%	90%	100%
Programa de incentivación del personal	Personal motivado/ Total personal	Obtenido			
		Esperado	70%	90%	100%

Adicionalmente se deben de hacer revisiones trimestrales a los planes propuestos para ver si se están cumpliendo con los objetivos propuestos y si se están encaminando correctamente.

CAPITULO OCHO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIÓN

Las pequeñas empresas en Colombia, forman más del 90% de las empresas de nuestro país y lamentablemente las políticas económicas y tributarias generalmente no favorecen este tipo de estructura y dificulta más su existencia en el mercado competitivo. Una de las razones existentes de ello, es que son más sensibles a los indicadores económicos y la crisis que exista en el país altera de una manera más considerable que a una multinacional que tiene respaldo en otras economías.

Sin embargo, es evidente que en nuestro país las personas son muy recursivas y creativas y por tal motivo deciden formar sus microempresas. Estas iniciativas son fuertes para que se mantengan y se fortalezcan.

Una de las ventajas que podrían tener en relación con las empresas más grandes, es que debido a su diseño de estructura en un momento determinado pueden ser más flexibles y adaptarse de una manera al entorno que los rodea. Desafortunadamente, estas adaptaciones se hacen de manera instintiva y de respuesta y no tienden a ser diseñadas ni mucho menos planeadas. La planeación estratégica como modelo administrativo, requiere un esfuerzo constante de las directivas de la empresa para disponer del tiempo y de los recursos para realizar el análisis tanto interno como externo de la empresa y con base en ello, determinar cuáles pueden ser sus fortalezas y oportunidades para sacarle el mejor provecho y cuales serian sus debilidades y amenazas para solucionarlas antes de que estas ocurran.

La empresa posee un gran futuro, el mercado en el que se encuentra es muy amplio y aun no ha explotado lo máximo de sí, pero requiere tener una mejor planeación de sus actividades y tener un mayor control de los recursos.

8.2. RECOMENDACIONES

La empresa posee un buen mercado con grandes posibilidades de expandirse, pero se ha descuidado mucho en la parte de mercadeo y solo licita los proyectos de las empresas que ya tienen contratos lo cual lo deja con muy pocos clientes y corre el riesgo de que el día que necesite nuevos proyectos no va tener la experiencia de cómo hacerlo. Otra de las deficiencias que se encuentra en la empresa es la falta de diversificación de los productos, la empresa ha dejado a un lado uno de los más fuertes elementos que tiene y que le puede generar grandes recursos; por la idea de su gerente de hacer solo

proyectos grandes ha descuidado mucho los proyectos pequeños que pueden acumular pequeñas ganancias pero que en sumatoria son más rentables que los grandes proyectos. Este caso se evidencia con la exclusividad que tiene la empresa para hacer solo los montajes mas no realiza los mantenimientos periódicos de los mismos, en este caso, está dejando de percibir pequeñas ganancias mensuales pero que serian constantes y que le podrían en un momento determinado ayudar a la empresa al estar seguro de que tiene un mínimo de ingreso mensual por los mantenimientos.

Según los resultados obtenidos en el análisis y en las evaluaciones de los factores internos de la empresa, es recomendable enfocarse en la motivación del personal, dado que cuenta con un excelente grupo de trabajo, comprometidos con la empresa, pero generalmente no se sienten del todo retribuidos por sus esfuerzos. Se debe de analizar a cada trabajador e intentar tener un programa de incentivos de acuerdo a las necesidades de cada uno de los trabajadores.

La implementación de la planeación estratégica en la empresa incluye un cambio no solo en la estructura sino también en la forma de hacer las cosas, pero si la empresa se ha sabido adaptar a las condiciones externas y ajenas a ella, es probable que también se adapten de buena manera a este nuevo cambio. Pero para ello se requiere el compromiso directo de la gerencia, no únicamente diseñando los planes, sino también motivando a su personal y capacitándolo para que perciba e incorpore esta nueva forma de realizar las actividades.

Por último, debemos reconocer que la planeación no es mecánica, sino que es constante y requiere periódicamente autoevaluarse y que se le hagan los respectivos controles, para ello, es pertinente capacitar a sus trabajadores para que se evalúen y le hagan el seguimiento correspondiente.

ENTREVISTA

La entrevista es una aproximación a una visión mas acertada de la opinión que tienen los trabajadores respecto a la empresa, nos permite tener una nueva forma de concebir a la organización.

Objetivos:

Examinar la concesión de cómo los trabajadores conciben a la empresa.

Tener una nueva visión sobre la historia de la empresa.

Información:

Persona entrevistada: Arley Valencia Villabona

Cedula: 94.043.151

Teléfono: 4393688

Cargo que desempeña: Ingeniero de proyectos (obra)

Entrevista:

¿Cómo te relacionaste con la empresa?

Arley: Llegue a Secar como en el 2007 por un clasificado, porque Ernesto necesitaba una persona que le ayudara en Secar debido a que había iniciado con Itermicas, Ernesto me entrevisto y le gusto mi perfil para desempeñar el cargo de asistente en la parte comercial de Secar que es lo que el manejaba allá, Ernesto me pagaba una parte y Secar me pagaba otra.

¿Cuéntame un poco de cómo se inicio Itermicas?

Ernesto al ver que di la talla en cuanto a lo que necesitaba de asistirlo en todo lo que fuera visitas, presupuestos, licitaciones, empezó a dedicarle mas tiempo a su empresa, y a pesar de que tenia que hacerle varias cosas, Ernesto tenia que trabajar para Secar, tenia que estar allá, visitar obras, tenia que trabajar en las 2 partes y por eso el tiempo que le dedicaba a Itermicas se empezó a reducir, así que decidió retirarse de Secar y meterse de lleno a itermicas.

En si se que se inicio con el proyecto de la fundación con Johnson debido a la relación que el tenia con Johnson en la parte de aire acondicionados y con eso se inicio, luego empezaron a salir otros trabajos en goodyear atraves de Secar y trajeron otros trabajos en colombina, ya a los 2 años la empresa empezaba a crecer y tenia alrededor de 10 operarios, 10 tecnicos, 2 ingenieros que era Ernesto y Álvaro, su administradora, su asistente contable y su contador externo que era Alejandro cuando yo llegue.

¿Cómo decidieron entonces contratarte con Itermicas?

Ernesto me contrato por una vacante de ingeniero para que lo ayudara en la parte de facturación; me comento que si le interesaba y me hizo una propuesta que era no mucho pero si un poco mejor que Secar, no mucho, pero ganaba en experiencia ampliaba mi perfil a nivel laboral y por la relación que tenia con Ernesto y con Álvaro, decidí aceptar.

¿Cuándo entraste a itermicas?

Llegue a Itermicas en noviembre del 2.009.

¿Cuándo entraste la empresa como se encontraba?

Cuando entre estaba bien, para diciembre estaban en un punto estable se pagaban en las quincenas, la cuestión de la prima, llego enero febrero, y se empezaron a retrasar los pagos, así que Ernesto en muchas ocasiones empezó a pedir plata prestada a terceros con intereses altos, mas altos que los bancos por la rapidez, para poder aliviar la nomina de mas o menos de 15 personas.

¿Por qué crees que se produjo esa crisis?

Se estaba trabajando mal, no estaban facturando como debían, Johnson nos tenia el pago a 60 días a veces devolvían facturas, a veces habían trabajos inconclusos, había desorden en obra, picaban aquí picaban allá y no terminaban trabajos, no cuantificábamos trabajos, llego en el momento que exploto todo, porque hubo un momento donde no se facturaron y se tenia que facturar, a los posteriores meses no había liquidez, no había dinero, esos meses fueron duros porque no había plata ni para parqueaderos, para todos fue duro la gente aguanto mucho porque eso fue mas o menos desde abril hasta junio, julio

¿La empresa como afronto o como salió a flote en esa situación?

Después de que volvió Lorena con nosotros las cosas se empezaron a organizar, Lorena es una persona muy organizada empezaron a definir los roles bien y a presionar cada uno por lo de cada uno, responder cada uno por lo de cada uno, entonces empezaron a facturar, a facturar independiente de que les pagaran ya o no les pagaran ya, pero se facturaba y se cambiaron las facturas a 15 días entonces empezó a entrar dinero mes a mes y se empezó a manejar créditos con los proveedores, los posfechados entonces las cosas empezaron a funcionar desde ese momento. Lo otro fue que Ernesto ya dejo de prestar dinero a terceros que es donde se queda la utilidad de los proyectos si no que manejo la opción de las compañías como Porval que compran la factura, entonces tu tienes la factura se la vendo se quedan con un porcentaje y ya, pero no se le queda debiendo plata a nadie ni había que pagar intereses a

nadie así se empezó a tener flujo de dinero entonces digamos que eso llegó hasta julio completaron unas 5 quincenas y 2 primas sin recibir mucho, si habían \$2.000.000 en la cuenta y habían 10 trabajadores tocaba de a \$200.000 independiente que fuera el ingeniero o la asistente o el técnico, nada, para todos se dividían en partes iguales entonces empezó a entrar dinero, porque empezaron a trabajar bien, en la parte administrativa Lorena trabajó bien, en la parte comercial se empezó a trabajar bien los proyectos, en la parte de controles Álvaro, en la parte de obras empecé a cerrar los proyectos a coger la gente y organizarla, programar siempre con proyectos, entonces la gente se comprometió porque se necesitaba la plata y han venido pagando las quincenas atrasadas en el transcurso de estos últimos meses y el tema de las bonificaciones pero las cosas ya tienen un alivio por lo menos ya les prestan materiales, el problema fue a ver trabajado desorganizadamente, no facturar, no llevar un control de material en la obra ni un control de cierre de obra es más hasta Ernesto llamo a los trabajadores para organizarles el salario en el momento de la crisis, considero justo hacer un ajuste a algunos salarios de algunos trabajadores, algunos no estuvieron de acuerdo después fueron renunciando.

¿Cómo ves a la empresa en estos momentos?

La veo más organizada, como te dije todos estamos comprometidos en salir adelante y en ayudarnos en lo que se pueda.

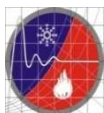
¿Entonces el ambiente laboral es muy bueno?

Si acá se trabaja muy bien, todos nos llevamos bien.

PERSONAL ITERMICAS

Nº	AREA PERSONAL	PERSONAL	CARGO	FUNCIONES
1	Administrativo	Víctor Alfonso Lozano	Administrador	Proceso Administrativo
2		Alejandro López	Contador	Verificación información contable
3		Katherine Vidal	Auxiliar Contable	Registro contable, Manejo correspondencia
4		Fabiola Espinoza	Asistente de oficios varios	Aseo y archivo
5	Operativo	Ernesto Perafan	Director De Obra	Coordinación Área De Mercadeo
6		Álvaro Perafan	Ingeniero Electrónico y De Telecomunicaciones y de Sistemas	Coordinación Área Eléctrica e Instalación de Software.
7		Arley Valencia	Ingeniero Mecánico	Presupuesto, La Obra, Manejo Personal, Pedidos, Cierre Obras, Facturación
8		Oscar Ocoro	Coordinador Obra	Coordinación De Los Tiempos, El Trabajo, Los Pedidos y Todo lo referente a la obra, Coordinador Área de Refrigeración.
9		José Sossa	Electricista	Especialista en la Instalación de Refrigeradores

10		Segundo Castillo	Electricista	Especialista en la instalación de Cámaras
11		Juan Carabalí	Auxiliar Electricista	Mantenimiento industrial
12		Arlenzo palacios	Electricista	Mantenimiento industrial
13	Contratistas	Fabio Sossa	Ayudante electricista	Operador Maquina de Herramienta, Torno CNC
14		Vicente Forrero	Laminador	Realiza los Cortes de Las Láminas e Instalación de Ductos.

 ITERMICAS LTDA Ingeniería de Controles y Aplicaciones Térmicas itermicas@hotmail.com Nit 900174307-7	CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DEL CARGO	CODIGO: FTH: 001
		VERSION: 001
		FECHA EMISION: AGOSTO 2.011
		PAG. 3

El propósito del siguiente cuestionario es poder determinar las habilidades, conocimientos y aptitudes que se requieren para el cargo que usted desempeña en la organización, además de determinar el vínculo laboral existente en la organización, con lo que se constituirá una herramienta importante para el diseño de la estructura de la empresa y no será utilizado como ningún tipo de evaluación.

Responda por favor el siguiente cuestionario una vez allá leído cuidadosamente cada pregunta, en caso de tener algún tipo de duda podrá ser resuelta por el entrevistador.

0. DATOS BASICOS

NOMBRE DEL CARGO QUE OCUPA	NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL MISMO CARGO	
AREA AL CUAL CONSIDERA PERTENECE SU CARGO	NUMERO DE PERSONAS QUE SE UBICAN EN LA MISMA AREA	
JEFE INMEDIATO	NUMERO DE JEFES QUE TIENE QUE REPORTAR	
ES JEFE DE ALGUIEN	NUMERO DE PERSONAS A QUIEN USTED LE REPORTAN	

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO

Describa en forma general y breve en que consiste el trabajo que usted desempeña para la organización

2. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Actividades diarias. Anote las actividades diarias que usted realiza en orden de importancia de mayor a menor

Actividades regulares. Describa aquí todas las obligaciones y las operaciones que usted realiza, solamente a intervalos que regulares de tiempo.

Actividades esporádicas. Describa aquí las operaciones que usted realiza solamente de vez en cuando.

3. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

CONOCIMIENTO NECESARIOS		
REQUIERE	SI	NO
Leer y escribir		
Operaciones aritméticas		
Digitación		
Contabilidad		
Archivo		
Conocimientos en sistemas		

Marque con una "X" los estudios mínimos necesarios que usted considera debe tener una persona para desarrollar en el puesto

NIVEL DE CONOCIMIENTO

PRIMARIA	SEGUNDARIA	TECNICO	TECNOLOGICO	PREGRADO	POSTGRADO
----------	------------	---------	-------------	----------	-----------

Marque con una "X" de acuerdo a la respuesta indicada. Si responde "SI", por favor especifique.

PREGUNTA	SI	NO		ESPECIFICACION
Se requerida experiencia			Cuanto	
			Donde	
Se requiere habilidades			Cuales	
Se requiere entrenamiento			Cuales	
Se requiere conocimiento			Cuales	
Se requiere tomar decisiones			Cuales	

Defina el nivel que usted considera que se requiere para el cargo que desempeña, coloque "A" si es alto, "M" si es medio, "B" si es bajo o "NO" si no aplica o no es necesario.

IDIOMA	Nivel			
	HABLAR	LEER	ESCRIBIR	COMPRENDER
Inglés				
Frances				
Portugues				
Aleman				
Otro. Cual				

4. REQUISITOS FÍSICOS

Marque con una "X" lo que considera usted implique esfuerzo físico para el desarrollo de su trabajo

Cargar		Manejar	
Jalar		Mover	
Sujetar		Otros	

El puesto requiere de determinados requisitos de:

Edad		Presentación	
Sexo		Voz	
Estado Civil		Don de mando	

Marque con una "X" lo que requiere el puesto

Ligera atención		Atención dispersa	
Atención constante		Esfuerzo visual	
Atención concentrada		Esfuerzo auditivo	

Señale con una "X" la posición que desempeña su trabajo (puede marcar varias a la vez)

De pie	
Sentado	
Caminando	
Agachado	
Otros:	

Señale con una "X" el medio en que se desarrollan las labores (solo marque una)

Condición	Pésima	Mala	Regular	Buena	Excelente
Ventilación					
Frio					
Calor					
Polvo					
Humedad					
Iluminación					
Ruido					

Señale con una "X" como considera su trabajo (solo marque una)

Rutinario		Normal	
Variado		Interesante	
Monótono		Otro	

[illegible]

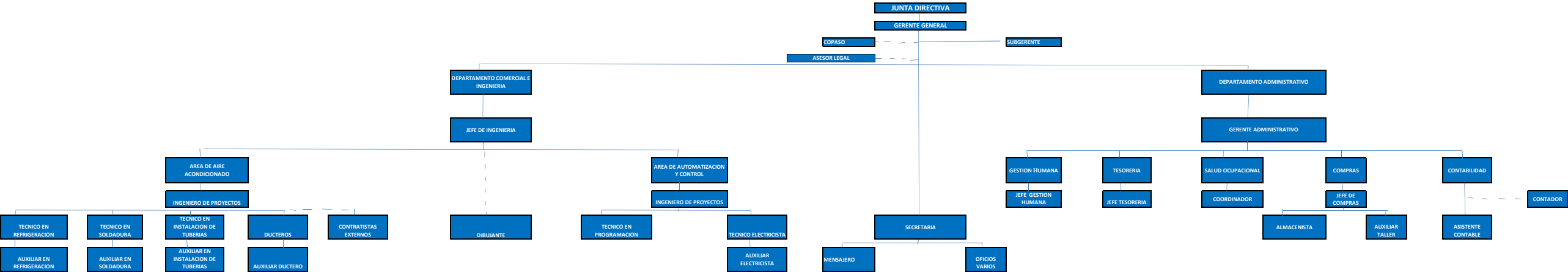
8. OBSERVACIONES GENERALES

Utilice este espacio en caso de que quiera agregar algún comentario adicional a su descripción.

FIRMA Y NOMBRE DEL ENTREVISTADOR

FIRMA Y NOMBRE DEL ENTREVISTADO

ORGANIGRAMA ITERMICAS LTDA



 ITERMICAS LTDA Ingeniería de Controles y Aplicaciones Térmicas itermicas@hotmail.com Nit 900174307-7		ANALISIS DEL CARGO	CODIGO: FTH:002 VERSION: 001 FECHA: AGO 2.011 PAG. 1
DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DEL CARGO			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del cargo:	SUBGERENTE		
Departamento o área:	N.A.		
Jefe inmediato:	GERENTE		
Numero de personas a su cargo:	29		
Numero de personas en el cargo:	1		
2. DESCRIPCION GENERICA			
administración y desarrollo del talento humano, recursos tecnológicos, físicos, financieros, informáticos, servicios generales, y archivo			
3. PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION	FORMAL	Profesional mas especialización en administración de empresas, ciencias económicas, ingeniería industrial, finanzas o carreras afines.	
	NO FORMAL	Manejo de paquetes utilitarios tales como Windows y Microsoft office	
CONOCIMIENTOS	Dirección y pensamiento estratégico, análisis financiero, contabilidad, análisis de costos y presupuestos, estrategias de mercado y manejo de legislación fiscal, laboral y mercantil.		
HABILIDADES Y DESTREZAS	Responsabilidad y honorabilidad, capacidad de organización, capacidad para coordinar grupos de trabajo, actitudes positivas en las relaciones interpersonales, trabajar bajo presión y por objetivos, liderazgo, excelente presentación personal, excelente comunicación oral y escrita.		
IDIOMAS	Nivel avanzado del idioma inglés, Excelente dominio de su idioma natal Español, excelente redacción y vocabulario.		
EXPERIENCIA	mínimo de 2 años en cargos similares		
4. TAREAS O FUNCIONES DEL CARGO			
*Asesorar al Gerente general y a las demás dependencias del nivel directivo de la empresa, en asuntos jurídicos y administrativos que interesen a la misma y absolver las consultas que se le formulen en estas materias. *Ejercer la representación de la empresa en los procesos en que esta sea parte o tenga interés. *Resolver las consultas que formulen en los trabajadores de la entidad o lo particulares, sobre las funciones constitucionales y legales de la misma. *Proyectar los actos administrativos necesarios para el cumplimiento de las funciones a cargo de la empresa. *Elaborar los contratos y convenios que deba celebrar la empresa. *Seleccionar, contratar y entrenar personal administrativo calificado para implementar estas políticas, normas y metas. *Revisar periódicamente el potencial de la empresa para ingresar o ampliarse a nuevos mercados de transportación. *Hacer cheques frecuentes de todos los departamentos para determinar un desempeño apropiado de todos los puestos de la empresa. *Resolver los conflictos que surjan dentro de la empresa. *Levantar actas laborales. *Vigilar que el personal cumpla con las políticas de la empresa. *Supervisar la elaboración de los programas anuales de la subgerencia. *Elaborar y redactar informes u oficios requeridos correspondientes al área. *Verificar que se atiendan oportunamente las requisiciones de compra de bienes y servicios para la operatividad de la entidad. *Elaborar propuestas para la mejora de las actividades de subgerencia. *Revisar y verificar el programa anual de adquisiciones.			
6. CONTEXTOS Y MEDIOS DE DESEMPEÑO			
PERSONAL A CARGO:	Todo el personal de los departamentos de administrativo y de comercial e ingeniería, además de la secretaria, el mensajero y la persona de servicios varios		
MATERIAL ASIGNADO:	Computador, internet, calculadora, archivador, agenda, caja fuerte, escritorio, silla ergonómica, línea telefónica y papelería en general.		
ELABORO	REVISO	APROBO	
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	
CARGO	CARGO	CARGO	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

 ITERMICAS LTDA Ingeniería de Controles y Aplicaciones Térmicas itermicas@hotmail.com Nit 900174307-7		ANALISIS DEL CARGO	CODIGO: FTH:002 VERSION: 001 FECHA: AGO 2.011 PAG. 1
DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DEL CARGO			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del cargo:	OFICIOS VARIOS		
Departamento o área:			
Jefe inmediato:	GERENTE GENERAL		
Numero de personas a su cargo:	N.A.		
Numero de personas en el cargo:	1		
2. DESCRIPCION GENERICA			
3. PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION	FORMAL	Título de bachiller, Curso de manipulación y conservación de alimentos	
	NO FORMAL	manejo básico de archivo	
CONOCIMIENTOS	Manejo de materiales y residuos, aseo en general, organización, atención a personas, manejo de correspondencia, catalogación de documentos, conservación de papeles de trabajo.		
HABILIDADES Y DESTREZAS	Responsable, dinámica, proactiva, comprometida con la empresa, Buena presentación, actitud de servicio, capacidad de trabajo en equipo, habilidad manual, con buenas relaciones interpersonales.		
IDIOMAS	Nivel básico del idioma inglés.		
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año en el mismo cargo o desarrollando actividades similares.		
4. TAREAS O FUNCIONES DEL CARGO			
*Cumplir con el horario asignado. *Mantener en condiciones óptimas de aseo las instalaciones de la empresa (Zona Administrativa, Zona de Producción, etc.). *Velar por el orden y aseo del lugar. *Archivar toda la correspondencia. *Clasificar los documentos, según su destinatario, uso, manejo, importancia y relevancia. *Conservar los documentos en los archivadores correspondientes. *Almacenar y entregar la documentación cuando esta sea necesaria. *Realizar las demás funciones que se le sean asignadas.			
6. CONTEXTOS Y MEDIOS DE DESEMPEÑO			
PERSONAL A CARGO:	N.A.		
MATERIAL ASIGNADO:	Escoba, trapeador, recogedor, baldes, trapos, toallas, esponjas y demás elementos de aseo que se consideren necesarios.		
ELABORO	REVISO	APROBO	
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	
CARGO	CARGO	CARGO	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

 ITERMICAS LTDA Ingeniería de Controles y Aplicaciones Térmicas itermicas@hotmail.com Nit 900174307-7		ANALISIS DEL CARGO	CODIGO: FTH:002 VERSION: 001 FECHA: AGO 2.011 PAG. 1
DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DEL CARGO			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del cargo:	MENSAJERO		
Departamento o área:	N.A.		
Jefe inmediato:	SECRETARIA GENERAL		
Numero de personas a su cargo:	0		
Numero de personas en el cargo:	1		
2. DESCRIPCION GENERICA			
Persona encargada de realizar las labores de transporte de tanto de documentación como de mercancías pequeñas, diligencia las vueltas en el banco, y mensajería en general.			
3. PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION	FORMAL	Título de bachiller	
	NO FORMAL	manejo bancario, diligenciamiento de correspondencia.	
CONOCIMIENTOS	Direcciones, ubicación de proveedores y clientes, herramientas y compras en general		
HABILIDADES Y DESTREZAS	Diligenciamiento de correspondencia, ubicación, manejo de bancos, responsable, serio, ágil, dinámico, persistente.		
IDIOMAS	Nivel básico del idioma inglés.		
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año en el mismo cargo o desarrollando actividades similares.		
4. TAREAS O FUNCIONES DEL CARGO			
*Cumplir con el horario asignado. *Realizar consignaciones y pagos tanto a proveedores como a clientes. *Realizar las transportaciones necesarias, ya sean de personal, materias primas, producto terminado, etc. *Realizar las demás funciones que se le sean asignadas asignadas			
6. CONTEXTOS Y MEDIOS DE DESEMPEÑO			
PERSONAL A CARGO:	No tiene		
MATERIAL ASIGNADO:	Carnet de la empresa, sello de la empresa y papelería varia.		
ELABORO	REVISO	APROBO	
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	
CARGO	CARGO	CARGO	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

 ITERMICAS LTDA Ingeniería de Controles y Aplicaciones Térmicas itermicas@hotmail.com Nit 900174307-7		ANALISIS DEL CARGO	CODIGO: FTH:002 VERSION: 001 FECHA: AGO 2.011 PAG. 1
DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DEL CARGO			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del cargo:	SECRETARIA		
Departamento o área:	N.A		
Jefe inmediato:	GERENTE GENERAL		
Numero de personas a su cargo:	2		
Numero de personas en el cargo:	1		
2. DESCRIPCION GENERICA			
Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa.			
3. PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION	FORMAL	Título de Secretaria Ejecutiva o profesional de administración o afines.	
	NO FORMAL	Bachiller, curso de mecanografía, Manejo de paquetes utilitarios tales como Windows y Microsoft office	
CONOCIMIENTOS			
HABILIDADES Y DESTREZAS	Facilidad para las relaciones interpersonales, Rapidez de comprensión, Discreción y cuidada atención en el trato personal y telefónico, Positiva disposición para trabajar en equipo, Capacidad de iniciativa para redactar escritos y resolver situaciones imprevistas, Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades, Espíritu de superación, Resistencia física y nerviosa.		
IDIOMAS	Nivel intermedio del idioma inglés.		
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en el mismo cargo o desarrollando actividades similares.		
4. TAREAS O FUNCIONES DEL CARGO			
*Digitar y redactar oficios, memorandos, informas, así como también lo tratado en reuniones y conferencias dadas por el Gerente. *Realizar y recibir llamadas telefónicas y transmitir los mensajes a las personas correspondientes. *Atender al público para dar información y concertar entrevistas, responder por los documentos a su cargo. *Participar activamente en la organización de eventos, reuniones y programas sociales relacionados con su cargo, para el mejoramiento de su actividad y ejecución del trabajo. *Mantener actualizada la cartelera de las instalaciones administrativas, mediante publicaciones de memorandos, circulares o cualquier comunicación que se desee hacer conocer por este medio. *Recopilar y procesar la información originada en Producción para la obtención de los datos estadísticos. *Verificación, grabación e impresión diaria de la plantilla de ingresos, comprobantes de egreso y notas de contabilidad. *Archivar diariamente la documentación contable. *Llevar manualmente el libro de bancos, retención den la fuente y libro de personal. *Entregar cheques pro cancelación de cuentas, previa identificación y firma de comprobantes de recibo por parte del acreedor. *Entregar al Gerente los cheques que éste debe firmar, adjuntando comprobantes, facturas y orden de compra correspondientes, previo visto bueno. *Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle. *Realizar las demás funciones que le sean asignadas.			
6. CONTEXTOS Y MEDIOS DE DESEMPEÑO			
PERSONAL A CARGO:	Mensajero y servicios varios		
MATERIAL ASIGNADO:	Computador, internet, calculadora, archivador, agenda, escritorio, silla ergonómica, línea telefónica y papelería en general.		
ELABORO	REVISO	APROBO	
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	
CARGO	CARGO	CARGO	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

 ITERMICAS LTDA Ingeniería de Controles y Aplicaciones Térmicas itermicas@hotmail.com Nit 900174307-7		ANALISIS DEL CARGO	CODIGO: FTH:002 VERSION: 001 FECHA: AGO 2.011 PAG. 1
DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DEL CARGO			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del cargo:	AUXILIAR CONTABLE		
Departamento o área:	DEPARTAMENTO CONTABLE		
Jefe inmediato:	CONTADOR		
Numero de personas a su cargo:	0		
Numero de personas en el cargo:	1		
2. DESCRIPCION GENERICA			
El auxiliar contable tiene como función principal el de efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa.			
3. PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION	FORMAL	Técnico o tecnólogo en contaduría	
	NO FORMAL	Manejo de paquetes básicos de sistemas y contabilidad.	
CONOCIMIENTOS	Manejo de paquetes contables, Liquidaciones de retención en la fuente, IVA, aportes a la seguridad social y fondos de pensiones, conciliaciones Bancarias, procesamiento electrónico de datos, teneduría de libros, sistemas operativos, hojas de cálculo y transcripción de datos.		
HABILIDADES Y DESTREZAS	Seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita, efectuar cálculos con rapidez y precisión, excelente manejo del software y calculadoras electrónicas, excelente presentación personal, responsabilidad y honestidad en las labores asignadas.		
IDIOMAS	Nivel básico del idioma inglés.		
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año en el mismo cargo o desarrollando actividades similares.		
4. TAREAS O FUNCIONES DEL CARGO			
*Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.			
*Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.			
*Archiva documentos contables para uso y control interno.			
*Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.			
*Transcribe información contable en un computador.			
*Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.			
*Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.			
*Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.			
*Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.			
*Participa en la elaboración de inventarios.			
*Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.			
*Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.			
*Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.			
6. CONTEXTOS Y MEDIOS DE DESEMPEÑO			
PERSONAL A CARGO:	N.A.		
MATERIAL ASIGNADO:	Computador, internet, calculadora, archivador, escritorio, silla ergonómica, línea telefónica y papelería en general.		
ELABORO	REVISO	APROBO	
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	
CARGO	CARGO	CARGO	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

 ITERMICAS LTDA Ingeniería de Controles y Aplicaciones Térmicas itermicas@hotmail.com Nit 900174307-7		ANALISIS DEL CARGO	CODIGO: FTH:002 VERSION: 001 FECHA: AGO 2.011 PAG. 1
DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DEL CARGO			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del cargo:	CONTADOR GENERAL		
Departamento o area:	DEPARTAMENTO CONTABLE		
Jefe inmediato:	GERENTE GENERAL		
Numero de personas a su cargo:	1		
Numero de personas en el cargo:	1		
2. DESCRIPCION GENERICA			
El contador general tiene como funcion principal la de dirigir y supervisar la ejecución del sistema contable integral, el control del presupuesto aprobado; el control de los flujos financieros, de acuerdo dispositivos legales y normativos vigentes.			
3. PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION	FORMAL	Profesional contador publico titulado.	
	NO FORMAL	Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excell y Power	
CONOCIMIENTOS	Principios y prácticas de contabilidad, Aplicación y desarrollo de sistemas contables, Leyes, reglamentos y decretos con el área de contabilidad, clasificación y análisis de la información contable, procesador de palabras, sistemas operativos, hoja de cálculo.		
HABILIDADES Y DESTREZAS	Planificador, metódico, ordenado, alta capacidad de análisis y de síntesis, excelentes relaciones interpersonales, eficiente administración del tiempo, Realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez, preparar informes técnicos, analizar la información contable, excelente presentación personal, reponsabilidad y honestidad en las labores asignadas, excelente manejo del software y calculadoras electronicas		
IDIOMAS	Nivel básico del idioma inglés.		
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años en el mismo cargo o desarrollando actividades similares.		
4. TAREAS O FUNCIONES DEL CARGO			
*Organizar y distribuir las actividades de los auxiliares contables. *Supervisar a los auxiliares de contabilidad en la realización de sus funciones. * Registro contable de todas las operaciones realizadas por el sistema. *Recopilación de información para la elaboración del presupuesto. *Control del presupuesto. *Elaboración de conciliaciones bancarias. *Archivo de pólizas y comprobantes. *Preparación de estados financieros. *Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. * Responsable directo de títulos y valores e indirecto de custodia de materiales *Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.			
6. CONTEXTOS Y MEDIOS DE DESEMPEÑO			
PERSONAL A CARGO:	Estará a su cargo el auxiliar contable.		
MATERIAL ASIGNADO:	Computador, internet, calculadora, archivador, escritorio, silla ergonómica, linea telefónica y papeleria en general, como los libros diarios de mayor y de balance.		
ELABORO	REVISO	APROBO	
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	
CARGO	CARGO	CARGO	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

 ITERMICAS LTDA Ingeniería de Controles y Aplicaciones Térmicas itermicas@hotmail.com Nit 900174307-7		ANALISIS DEL CARGO		CODIGO: FTH:002 VERSION: 001 FECHA: AGO 2.011 PAG. 1
DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DEL CARGO				
1. IDENTIFICACION DEL CARGO				
Nombre del cargo:		GERENTE GENERAL		
Departamento o área:		N.A.		
Jefe inmediato:		N.A.		
Numero de personas a su cargo:		30		
Numero de personas en el cargo:		1		
2. DESCRIPCION GENERICA				
El gerente general tiene como función principal la de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa y su desarrollo, además de servir como el líder en todos los proyectos.				
3. PERFIL DEL CARGO				
EDUCACION	FORMAL	Profesional mas especialización en administración de empresas, ciencias económicas, ingeniería industrial, finanzas o carreras afines.		
	NO FORMAL	Manejo de paquetes utilitarios tales como Windows y Microsoft office		
CONOCIMIENTOS	Dirección y pensamiento estratégico, análisis financiero, contabilidad, análisis de costos y presupuestos, estrategias de mercado y manejo de legislación fiscal, laboral y mercantil.			
HABILIDADES Y DESTREZAS	planear, controlar, dirigir, organizar, analizar, calcular, deducir, capacidad de liderazgo, numéricas, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades, excelente presentación personal, excelente comunicación oral y escrita iniciativa propia, capacidad de toma de decisiones.			
IDIOMAS	Nivel avanzado del idioma inglés, Excelente dominio de su idioma natal Español, excelente redacción y vocabulario.			
EXPERIENCIA	mínimo de 3 años en cargos similares			
4. TAREAS O FUNCIONES DEL CARGO				
*Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. *Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos. *Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. *Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. *Coordinar con el Ejecutivo de Venta y la Secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa. *Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. *Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros. *Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros. *Autorizar convenios a nombre de la empresa. *Aprobación de presupuestos e inversiones. *Emisión de circulares para el personal en general. *Manejar el alcance y diseño de marketing social y político con estrategias de Mercado a fin de captar espacios de dominio del comercio nacional e internacional. *Manejar el alcance y diseño de marketing social y político con estrategias de Mercado a fin de captar espacios de dominio del comercio nacional e internacional. *Capaz de detectar donde se encuentran las oportunidades y fortalezas de su empresa y lograr crear estrategias que mantengan las mismas y minimicen las debilidades. *Proporcionar los servicios y productos que satisfagan las necesidades y los requerimientos que los consumidores demandan. *Perseverante, constante, con mucha fortaleza mental y física. *Manejo adecuado de las interrelaciones humanas. *Dinámico que permita anticiparse a los hechos, afrontando las amenazas y generando los cambios necesarios requeridos. *Capacidad empresarial y ética profesional. *Preparado para coordinar y evaluar personal a su cargo; así como detectar necesidades que se puedan presentar en forma individual o grupal y adoptar soluciones gerenciales. *Capacidad de hacer frente a la competencia. *Visión de negocios.				
6. CONTEXTOS Y MEDIOS DE DESEMPEÑO				
PERSONAL A CARGO:	Todas las personas del departamento comercial e ingeniería y del departamento administrativo, además del subgerente, la secretaria, el mensajero y la persona de oficios varios.			
MATERIAL ASIGNADO:	Computador, internet, calculadora, archivador, agenda, caja fuerte, escritorio, silla ergonómica, línea telefónica y papelería en general.			
ELABORO	REVISO	APROBO		
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE		
CARGO	CARGO	CARGO		
FECHA:	FECHA:	FECHA:		

 ITERMICAS LTDA Ingeniería de Controles y Aplicaciones Térmicas itermicas@hotmail.com Nit 900174307-7		ANALISIS DEL CARGO	CODIGO: FTH: 002 VERSION: 001 FECHA: AGO 2.011 PAG. 1
DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DEL CARGO			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del cargo:	JEFE DE COMPRAS		
Departamento o area:	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		
Jefe inmediato:	GERENTE GENERAL		
Numero de personas a su cargo:	1		
Numero de personas en el cargo:	1		
2. DESCRIPCION GENERICA			
Supervisar los procesos de almacenamiento y despacho de materiales y equipos adquiridos, revisando, organizando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la organización.			
3. PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION	FORMAL NO FORMAL	Técnico Superior Universitario en Administración o Ingeniería industrial	
CONOCIMIENTOS	Amplios de contabilidad, elaboración y control de inventarios, técnicas de almacenamiento de materiales y equipos.		
HABILIDADES Y DESTREZAS	Organizar el trabajo, establecer relaciones interpersonales, supervisar personal, realizar cálculos numéricos, redactar informes, negociar y analizar información, tomar decisiones oportunas, facilidad de expresión, planificar sistemas de registros, el manejo de calculadoras, computador.		
IDIOMAS	Nivel básico del idioma inglés.		
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año en el mismo cargo o desarrollando actividades similares.		
4. TAREAS O FUNCIONES DEL CARGO			
*Supervisa y distribuye los elementos conseguidos al personal asignado. *Supervisa la entrada y salida de materiales y equipos del almacén. *Verifica la codificación y registro de mercancías que ingresa al almacén. *Elabora la programación anual de las adquisiciones para la dotación del almacén. *Supervisa la clasificación y organización de la mercancía en el almacén. *Elabora órdenes de compra para la adquisición de materiales e informa a la unidad de compras y suministros. *Atiende e informa al público en general. *Supervisa los niveles de existencia de inventario establecidos de bienes y servicios. *Mantiene actualizados los sistemas de registros. *Supervisa la selección de materiales y equipos en cuanto a identificación, tipo y calidad. *Revisa, firma y consigna inventarios en el almacén. *Supervisa el despacho de mercancía a las dependencias que realizan las requisiciones. *Realiza reportes diarios de entrada y salida de material del almacén. *Lleva el control de la contabilidad de las requisiciones. *Archiva requisiciones de mercancías, requisiciones de compra, guías de despacho y órdenes de entrega. *Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada por su jefe inmediato.			
6. CONTEXTOS Y MEDIOS DE DESEMPEÑO			
PERSONAL A CARGO:	Almacenista		
MATERIAL ASIGNADO:	Maneja constantemente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa, es responsable directo de la custodia de materiales.		
ELABORO	REVISO	APROBO	
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	
CARGO	CARGO	CARGO	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

 ITERMICAS LTDA Ingeniería de Controles y Aplicaciones Térmicas itermicas@hotmail.com Nit 900174307-7		ANALISIS DEL CARGO	CODIGO: FTH: 002 VERSION: 001 FECHA: AGO 2.011 PAG. 1
DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DEL CARGO			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del cargo:	ALMACENISTA		
Departamento o área:	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		
Jefe inmediato:	GERENTE GENERAL		
Numero de personas a su cargo:			
Numero de personas en el cargo:			
2. DESCRIPCION GENERICA			
Atender los requerimientos de diferentes unidades o dependencias en cuanto al suministro de materiales, repuestos, equipos y otros rubros de un depósito o almacén, recibiendo, clasificando, codificando, despachando e inventariando para satisfacer las necesidades de dichas unidades.			
3. PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION	FORMAL	Bachiller, técnico o tecnólogo en áreas afines al proceso de compras y almacenaje.	
	NO FORMAL	No indispensable	
CONOCIMIENTOS	Métodos de conservación y almacenaje de materiales, procesador de palabras, sistemas operativos, archivo.		
HABILIDADES Y DESTREZAS	Tratar en forma al cortés con público en general, tener iniciativa, organizar el almacén, realizar cálculos numéricos, manejo excelente el computación.		
IDIOMAS	Nivel básico del idioma inglés.		
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año en el mismo cargo o desarrollando actividades similares.		
4. TAREAS O FUNCIONES DEL CARGO			
*Recibe y revisa materiales, repuestos, equipos, alimentos y otros suministros que ingresan a la empresa. *Verifica que las características de materiales, repuestos, equipos y/o suministros que ingresan a la empresa se correspondan con la requisición realizada y firma nota de entrega y devuelve copia al proveedor. *Codifica la mercancía que ingresa a la empresa y la registra en el archivo manual y/o computarizado. *Clasifica y organiza el material en el almacén a fin de garantizar su rápida localización. *Recibe y revisa las requisiciones internas de materiales, repuestos y/o equipos. *Elabora guías de despacho y órdenes de entrega y despacha la mercancía solicitada a la empresa. *Lleva el control de las salidas de mercancía en la empresa registrándolo en el archivo manual y/o computarizado. *Elabora inventarios parciales y periódicos en la empresa. *Elabora saldos de mercancía que quedan en existencia e informa a su superior inmediato. *Guarda y custodia la mercancía existente en la empresa. *Realiza trámites ante la Dirección de Transporte a fin de conseguir la asignación de vehículos para el traslado de la mercancía. *Transcribe y accesa información operando un computador. *Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa. *Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. *Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. *Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.			
6. CONTEXTOS Y MEDIOS DE DESEMPEÑO			
PERSONAL A CARGO:			
MATERIAL ASIGNADO:	Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta. Es responsable directo de custodia de materiales.		
ELABORO	REVISO	APROBO	
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	
CARGO	CARGO	CARGO	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

 ITERMICAS LTDA Ingeniería de Controles y Aplicaciones Térmicas itermicas@hotmail.com Nit 900174307-7		ANALISIS DEL CARGO	CODIGO: FTH: 002 VERSION: 001 FECHA: AGO 2.011 PAG. 1
DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DEL CARGO			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del cargo:	JEFE GESTION HUMANA		
Departamento o área:	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		
Jefe inmediato:	GERENTE ADMINISTRATIVO		
Numero de personas a su cargo:	0		
Numero de personas en el cargo:	1		
2. DESCRIPCION GENERICA			
Dirigir adecuadamente el talento humano que tiene la empresa, poseer visión estratégica, capacidad concertadora, integradora, innovadora y sobre todo desarrollar un estilo de liderazgo que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la cultura organizacional de la empresa en que desempeñe.			
3. PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION	FORMAL	Técnico o Profesional en administración de empresas, psicología, ingeniería industrial o administración de recursos humanos.	
	NO FORMAL	Manejo de personal y técnicas de motivación.	
CONOCIMIENTOS	Aspectos legales, fiscales y laborales.		
HABILIDADES Y DESTREZAS	Capacidad para trabajar con otras personas, para motivarlas, tanto individualmente como en grupo, capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas, relaciones interpersonales que le permitan desempeñar sus labores satisfactoriamente, estableciendo contactos internos y externos a la organización, excelente presentación personal y comunicación.		
IDIOMAS	Nivel básico del idioma inglés.		
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en el mismo cargo o desarrollando actividades similares.		
4. TAREAS O FUNCIONES DEL CARGO			
*Responsable por la planeación, organización, liderazgo y control del personal. *Definición de metas, establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades. *Determinar que tareas han de realizarse, quien las efectuara, quien reporta a quien y donde se tomaran las decisiones. *Motivación de los colaboradores, seleccionar los canales de comunicación mas eficaces y resolver conflictos. *Elaborar indicadores de desempeño, manejo del personal y ausentismo en la compañía. *Conceder permisos previa solicitud y comunicación al jefe inmediato. *Controlar el nivel de ausentismo en la compañía. *Realizar procesos de afiliación del personal al sistema de seguridad social colombiano. *Reportar las novedades en la liquidación de la planilla PILA *Elaborar la nomina y la respectiva planilla de pago simple. *Realizar cualquier otra tarea que se le sea asignada.			
6. CONTEXTOS Y MEDIOS DE DESEMPEÑO			
PERSONAL A CARGO:	No tiene.		
MATERIAL ASIGNADO:	Computador, internet, calculadora, archivador, agenda, escritorio, silla ergonómica, línea telefónica y papelería en general.		
ELABORO	REVISO	APROBO	
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	
CARGO	CARGO	CARGO	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

 ITERMICAS LTDA Ingeniería de Controles y Aplicaciones Térmicas itermicas@hotmail.com Nit 900174307-7		ANALISIS DEL CARGO	CODIGO: FTH: 002 VERSION: 001 FECHA: AGO 2.011 PAG. 1
DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DEL CARGO			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del cargo:	JEFE TESORERIA		
Departamento o área:	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		
Jefe inmediato:	GERENTE ADMINISTRATIVO		
Numero de personas a su cargo:	0		
Numero de personas en el cargo:	1		
2. DESCRIPCION GENERICA			
Velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos de la organización y su adecuada y correcta distribución, coordinando y supervisando la ejecución de los planes y programas de la unidad a su cargo, a fin de			
3. PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION	FORMAL	Técnico o Profesional en Contaduría Pública, en Administración Comercial, Economista o sus equivalentes.	
	NO FORMAL	Manejo de paquetes utilitarios tales como Windows y Microsoft office	
CONOCIMIENTOS	El área contable y financiera, los procesos administrativos que rigen la unidad, leyes y reglamentos que rigen el área administrativa financiera, colocaciones de dinero en entidades bancarias y financieras.		
HABILIDADES Y DESTREZAS	Tomar decisiones acertadas y oportunas, analizar los movimientos de ingresos y egresos de la empresa, comprender las situaciones pertinentes al área de las finanzas, mantener relaciones interpersonales, tener iniciativa, realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión, manejar excelente el computador y la calculadora.		
IDIOMAS	Nivel básico del idioma inglés.		
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años en el mismo cargo o desarrollando actividades similares.		
4. TAREAS O FUNCIONES DEL CARGO			
*Elabora presupuestos y programas de distribución del efectivo *Dirige, coordina y supervisa las actividades realizadas por las secciones y/o unidades a su cargo. *Dirige el proceso de emisión de cheques de acuerdo a las políticas financieras. *Suministra información confiable sobre las disponibilidades bancarias para que las unidades de Administración, Planificación y Programación Presupuestaria y Vicerrectorado Administrativo puedan programar los desembolsos a realizarse. *Suministra información confiable para que la Unidad de Administración, conjuntamente con las autoridades tomen decisiones en relación a: colocaciones, aperturas y cierres de cuentas bancarias. *Coordina el proceso de transferencia de los recursos asignados por el Ejecutivo Nacional, a las cuentas bancarias, de acuerdo con el presupuesto y la programación de gastos aprobados. *Controla el movimiento de las diferentes cuentas bancarias mediante los procesos ejecutados por las secciones y/o unidades adscritas al departamento. *Mantiene informado al Jefe de Administración de cualquier irregularidad detectada en el movimiento contable y/o financiero del departamento a su cargo. *Analiza y controla el rendimiento por concepto de colocaciones financieras. *Examina, analiza y evalúa el movimiento de ingresos y egresos de la empresa. *Conforma las órdenes de pago procesadas, de acuerdo a los criterios establecidos por las unidades de Administración, Planificación y Programación Presupuestaria y las autoridades universitarias. *Dirige, coordina y supervisa los flujos de caja. *Mantiene contacto constantemente con los organismos públicos, encargados de procesar las órdenes de pago para la empresa. *Aprueba mediante firma: cheques, oficios y demás correspondencia del departamento a su cargo. *Mantiene reuniones periódicas con el personal del departamento a su cargo. *Presenta informes periódicos a la Unidad de Administración sobre la disponibilidad financiera de la empresa. *Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.			
6. CONTEXTOS Y MEDIOS DE DESEMPEÑO			
PERSONAL A CARGO:			
MATERIAL ASIGNADO:	Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta. Es responsable directo de dinero, títulos y valores, firma de cheques y custodia de materiales.		
ELABORO	REVISO	APROBO	
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	
CARGO	CARGO	CARGO	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

 ITERMICAS LTDA Ingeniería de Controles y Aplicaciones Térmicas itermicas@hotmail.com Nit 900174307-7		ANALISIS DEL CARGO	CODIGO: FTH: 002
			VERSION: 001
			FECHA: AGO 2.011
			PAG. 1
DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DEL CARGO			
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del cargo:	GERENTE ADMINISTRATIVO		
Departamento o área:	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		
Jefe inmediato:	GERENTE GENERAL		
Numero de personas a su cargo:	28		
Numero de personas en el cargo:	1		
2. DESCRIPCION GENERICA			
El gerente administrativo tiene como función principal organizar y dirigir las actividades administrativas, financieras, de recursos humanos, económicos y de logística de la compañía			
3. PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION	FORMAL	Profesional administración de empresas o ciencias económicas	
	NO FORMAL	Manejo de paquetes utilitarios tales como Windows y Microsoft office	
CONOCIMIENTOS	Dirección financiera, contabilidad, análisis de inversiones, costos, mercadeo y manejo de legislación fiscal, laboral y mercantil		
HABILIDADES Y DESTREZAS	Tener vocación de lider, capacidad de análisis y de síntesis, excelente comunicación oral y escrita, capacidad para trabajar bajo presión, buenas relaciones interpersonales, capacidad de negociación, manejo eficiente del tiempo, excelente presentación personal y responsabilidad en las labores asignadas.		
IDIOMAS	Nivel básico del idioma inglés.		
EXPERIENCIA	Mínimo 2 año en el mismo cargo o desarrollando actividades similares.		
4. TAREAS O FUNCIONES DEL CARGO			
* Revisar y aprobación de las compras * Diseñar, instaurar y controlar estrategias financieras de la empresa * Manejo y supervisión de las áreas de contabilidad, tesorería, compras, gestión humana y salud ocupacional * Manejar la relación directa con los bancos * Coordinar tareas contables, tesorería, auditoria interna y análisis financieros * Negociación con proveedores para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos * Manejo de personal * Optimizar el Manejo de los inventarios para mejorar el rendimiento de la compañía. * Revisión de la contabilidad y de la información que esta suministre como los estados financieros * Hacer planificación financiera de inversión y crédito * Manejo del tema comercial con los clientes * El gerente administrativo deberá realizar cualquier otra actividad que sea asignada por el gerente general.			
6. CONTEXTOS Y MEDIOS DE DESEMPEÑO			
PERSONAL A CARGO:	Estará a su cargo todo el personal administrativo, incluyendo las áreas de compras, salud ocupacional, contabilidad, talento humano y tesorería, además de la persona encargada de secretaria, de mensajería y de oficios varios.		
MATERIAL ASIGNADO:	Computador, internet, calculadora, archivador, agenda, caja fuerte, escritorio, silla ergonómica, línea telefónica y papelería en general.		
ELABORO	REVISO	APROBO	
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	
CARGO	CARGO	CARGO	
FECHA:	FECHA:	FECHA:	

BIBLIOGRAFIA

- CRUZ AGUILAR, CONRADO. La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones modernas. En: Temas de ciencia y tecnología VOL 4 No. 11 (ago-sep 2.000); pag 17-28
- HILL W. CHARLES. Administración Estratégica: un enfoque integrado, sexta edición. Mexico : Mc Graw Hill
- HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO. Metodología de la investigación, tercera edición. Mc Graw Hill
- GOOBSTEIN, LEONARD. Planeación estratégica aplicada. Mc Graw Hill.
- MINTZBERG, HENRY. Safari a la estrategia
- ACKOUFF, RUSSELL. Planeación de la empresa del futuro. Limusa
- MENDEZ, CARLOS EDUARDO. Metodología para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contable y de administración, segunda edición, MC Graw Hill. 1988
- AAKER, DAVID. Investigación de mercado, cuarta edición; México: Limusa; 2.003
- EVANS JAMES, Administración y control de la calidad, sexta edición, editorial Thomson, 2.006
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración en los nuevos tiempos, Editorial Mc Graw Hill. 1998